

Mobilitet og konkurranseevne

*Hvordan mobilitet av personer i en organisasjon kan brukes
som virkemiddel for innovasjon og økt konkurranseevne*

Trine Kopstad Berentsen



Masteroppgave ved Senter for Teknologi Innovasjon og Kunnskap
Samfunnsvitenskapelig fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

2008

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg hvordan mobilitet av personer internt i en organisasjon bidrar til økt konkurranseevne. Dette belyses gjennom utvikling av et operativt rammeverk og anvendes på Telenor Nordic som valgt case.

Rammeverket består av fire mekanismer som har til felles at de bidrar til økt konkurranseevne; Mobilitet av personer internt fører til overføring av beste praksis og annen kunnskap, skaper relasjoner og samarbeid på tvers, bidrar til bedre internt arbeidsmarked og fører til økt helhetsinnsikt. Resultatet er organisasjonsendring og økt effektivitet som bidrar til at konkurranseevnen bedres. Utfordringer kan hindre at mobilitet får ønsket effekt, og disse drøftes i lys av rammeverket. Utfordringene skyldes blant annet konservatisme i organisasjonen og mangelfull strategi og mobilitetsprosess.

Mobilitet kan brukes som virkemiddel for å skape en ønsket endring i en organisasjon. Det krever dog at det er et ledd i en helhetlig utviklingsstrategi, og krever langsiktighet og tilrettelegging. Gevinster av mobilitet er at kunnskap og praksis spres i organisasjonen og at relasjoner skapes på tvers. Dette fører blant annet til økt effektivitet. Motiverte medarbeidere gjør karriere innad i stedet for å gå til konkurrenter, og kunnskapen blir værende i bedriften. Et godt internt arbeidsmarked etableres, og ny potensiell arbeidskraft kan tiltrekkes. Videre oppnås det en helhetsinnsikt i form av at man forstår den større konteksten man er en del av og beslutningsgrunnlaget bedres. Oppgaven har vært en eksplorerende studie med formål å utforske temaet mobilitet og konkurranseevne, da det finnes begrenset innsikt om denne koblingen i eksisterende litteratur. Det operative rammeverket har blitt utviklet for å undersøke sammenhengen og bidratt til et empirinært teoretisk bidrag.

Forord

Denne besvarelsen hadde ikke blitt gjennomført uten at min veileder Jon Vatnaland var inspirasjonskilde fra den dagen jeg spontant var innom kontoret hans og diskuterte temaet første gang. Tilbakemeldinger har hele veien vært konkrete og har bidratt til å løfte meg opp på et høyere faglig nivå.

Mastergraden på TIK har bidratt til at det har blitt en sammenheng mellom min arbeidserfaring og ulike fag i bachelorstudiet og masterstudiet. Et fleksibelt fakultet med Olav Wicken i spissen, gjorde det mulig å kombinere studier med jobb og barn. Olav har alltid hatt et ledig øyeblikk når man trengte en prat.

Takk til Gunn Camilla og Barbro for gode diskusjoner og inspirasjon, samt hjelp til gjennomlesning underveis i prosessen. Barbro skal ha en ekstra takk for å ha vært en god samarbeidspartner og venninne gjennom bachelor- og masterstudiene. Jeg vil gjerne også takke Janne, som alltid motiverer når jeg trenger det som mest.

På Telenor vil jeg gjerne takke Mads Møglestue og Anne Flagstad for gode innspill, og Lars-Tarjei Farner for å ha gitt meg mulighet for å bruke Telenor som case. Håper jeg kan bidra med noe innsikt. Takk til informantene for deres bidrag.

Sist men ikke minst vil jeg gjerne takke min familie. Min kjære pappa skjønnte at det som motiverte meg som tenåring fortsatt virker. Det bidro til innspurten. Bestemødre stilte opp som barnevakter, og sørget for at jeg fikk gjennomført intervjuer og skrevet. Mine barn har tålmodig måttet finne seg i at mamma til tider var fraværende og satt med nesa ned i tastaturet. Min kjære mann, Carsten, skal ha takk for å ha stilt opp og bidratt til at denne oppgaven ble til. Uten deg hadde jeg ikke kommet i mål.

Trine Kopstad Berentsen, desember 2008.

Innhold

SAMMENDRAG	3
FORORD	5
INNHold	7
1. INNLEDNING	9
1.1 PROBLEMSTILLING	10
1.2 HVORFOR BELYSE MOBILITET?.....	11
1.3 OPPBYGNING AV OPPGAVEN.....	12
2. TEORETISK PERSPEKTIV	15
2.1 KONKURRANSEDYKTIGE ORGANISASJONER	17
<i>Grunnleggende trekk om organisasjoner, innovasjon og læring</i>	<i>18</i>
<i>Dynamiske kapabiliteter og stivhengighet.....</i>	<i>20</i>
<i>Læring og innovasjonsevne</i>	<i>23</i>
<i>Læring og konkurranseevne</i>	<i>26</i>
2.2 OPERATIVT RAMMEVERK	30
<i>Kategori 1 – Mobilitet og overføring av kunnskap og beste praksis.....</i>	<i>32</i>
<i>Kategori 2 – Mobilitet og relasjoner på tvers</i>	<i>43</i>
<i>Kategori 3 – Mobilitet og styrking av human kapitalen.....</i>	<i>50</i>
<i>Kategori 3 - Mobilitet og helhetsinnsikt.....</i>	<i>53</i>
3. METODE	57
3.1 FORARBEID OG BEGRUNNELSE FOR VALG.....	58
3.2 UT I FELTET	62
3.3 ANALYSE AV DATA	64
3.4 GENERALISERING.....	65
4. KONTEKST: TELENOR.....	67
4.1 KORT OM ORGANISASJONEN.....	68
4.2 PRAKSIS FOR MOBILITET I TELENOR	69
5. MOBILITET OG OVERFØRING AV KUNNSKAP OG BESTE PRAKSIS.....	73
<i>Internasjonalt mobilitetsteam.....</i>	<i>74</i>
<i>Mobilitet og bygging av verdisett.....</i>	<i>76</i>
<i>Overføring av ledere og lederperspektiver.....</i>	<i>78</i>
<i>Mobilitet og overføring av et ønsket kundeperspektiv.....</i>	<i>83</i>

	<i>Overføre nettverk gjennom mobilitet</i>	86
	<i>Barrierer mot å lykkes med kunnskapsoverføring</i>	87
6.	MOBILITET OG RELASJONER PÅ TVERS	93
	<i>Mobilitet og nettverksbygging</i>	94
	<i>Nettbasert oversikt over uformelt nettverk og kompetanse</i>	97
	<i>Drivere for skaping av relasjoner på tvers</i>	99
	<i>Barrierer mot skaping av relasjoner</i>	100
	<i>Konservativ lederstil hindrer</i>	102
	<i>Organisasjonsstruktur kan hindre</i>	103
7.	MOBILITET OG HUMANKAPITAL	105
	<i>Muligheter og utfordringer i forhold til mobilitet og human kapital</i>	106
	<i>Kan mobilitet skape skader i forbindelse med karriereplanlegging?</i>	110
8.	MOBILITET OG HELHETSFORSTÅELSE	113
	<i>Drivere for skaping av helhetsforståelse</i>	114
	<i>Barrierer mot skaping av helhetsforståelse</i>	117
9.	FELLES BARRIERER MOT ØNSKET EFFEKT AV MOBILITET	121
	<i>Konservativ kultur</i>	121
	<i>Lite gjennomarbeidet mobilitetsprosess</i>	123
	<i>Systemer hindrer</i>	124
	<i>Uklar strategi</i>	125
	<i>Gjennomtrekk og "beslutningsbulimi"</i>	125
	<i>Kortidshorisont</i>	126
10.	KONKLUSJON OG VIDERE FORSKNING	127
	KILDELISTE	135
	APPENDIKS	139
	<i>App.1 Intervjuguide 1</i>	139
	<i>App.2 Intervjuguide 2</i>	142
	<i>App.3 Organisasjonskart for Telenor Nordic</i>	145
	<i>App.4 Organisasjonskart for Telenor Norge</i>	146

1. Innledning

Organisasjoner i dagens kunnskapssamfunn har utfordringer i forhold til å forvalte eksisterende kunnskap, samt å tilrettelegge for nyskaping.¹ Dette er en sårbar prosess, da primærressursen består av medarbeiderne med deres iboende kunnskap. Det er en balansekunst mellom å tilrettelegge gjennom å skape gode rammer, uten å styre innholdet i kunnskapsprosessen og da risikere å hindrer kreativiteten. Å være innovativ og dermed en konkurransedyktig kunnskapsbedrift, innebærer blant annet å være dyktig på å skape og dele ny kunnskap internt og eksternt i bedriften. Man kan i faglitteraturen finne en rekke teorier og empirisk støtte for denne antagelsen (bl.a. Lasonick 2005 og Nonaka 2001). Underliggende forutsetninger er da at det skapes en kultur og systemer for å skape ny og ta vare på eksisterende kunnskap.

Mobilitet er et virkemiddel som kan tas i bruk i en organisasjon for å oppnå økt konkurranseevne, ved at det bidrar til å skape ønskede effekter. Mobilitet kan brukes som en mekanisme for å overføre kunnskap, skape relasjoner på tvers, øke helhetsperspektivet og være en styrkende del av human kapitalprosessen. Disse fire dimensjonene i forbindelse med mobilitet vil til sammen, og under visse forutsetninger, bidra til økt kunnskapsutvikling og bedring i konkurranseevne.

Med andre ord når noen mobiliserer fra en del til en annen i bedriften, kan personen både lære og lærer bort sin kunnskap og praksis. Relasjoner på tvers fører til bedre samarbeid og nettverksbygging, som gjør at man har oversikt over personer med ulike kompetanse. Mobilitet i forbindelse med intern karriereplanlegging fører at man beholder ønsket arbeidskraft og tiltrekker seg ny. Det finnes en rekke utfordringer som kan hindre ønsket effekt av mobilitet. Overkommes disse, fører mobilitet til ønsket organisasjonsinnovasjon og konkurranseevnen bedres.

¹ Dette er et omstridt begrep hvorvidt vi lever i et kunnskapssamfunn. Kunnskap var viktig i et industrisamfunn også, men på en annerledes måte. Med kunnskapssamfunn menes i denne sammenheng at i dag er maskinen som produksjonsmiddel erstattet med mennesker med kunnskap som viktigste ressurs (Boud & Garrick 1999).

1.1 Problemstilling

Temaet for denne oppgaven er hvordan intern mobilitet i en organisasjon kan styrke konkurranseevnen. Gjennom at personer mobiliseres på tvers i organisasjonen kan dette bidra til flere konkurransefremmende virkninger. Kunnskap kan overføres i form av å for eksempel spre beste praksis rundt i organisasjonen. Relasjoner kan dannes på tvers og samarbeidet kan økes. Fordelen av at det gis karrieremuligheter i form av mobilitet innad i organisasjonen er blant annet økt internt arbeidsmarked og at kunnskapen blir værende i organisasjonen. Til sist kan det nevnes at intern mobilitet på tvers av organisasjonens deler bidrar til økt helhetsinnsikt. Temaet mobilitet reiser riktignok en rekke spørsmål rundt hvordan det kan brukes som et effektivt virkemiddel.

Er det bare å flytte mennesker rundt i organisasjonen og forvente et resultat i form av en positiv endring? Er det viktig å ha rammer for at dette skal være vellykket? Hva skal til for at en person setter fotavtrykk i de nye omgivelsene? Handler det om personen, posisjonen eller er kulturen viktig?

Det handler altså om hvilke forutsetninger som skal til for å bruke mobilitet av mennesker som mekanisme for å endre organisasjonen i en ønsket retning. Her undersøkes hvilke forutsetninger som gjelder for å bruke mobilitet som organisatorisk virkemiddel. Disse spørsmålene leder fram til følgende problemstilling;

På hvilken måte og med hvilke forutsetninger bidrar mobilitet av personer i en organisasjon til økt konkurranseevne?

For å besvare problemstillingen er det utviklet et rammeverk basert på generell relevant teori som vil anvendes på et valgt case. Det finnes begrenset teoretiske perspektiver i litteraturen om sammenhengen mellom mobilitet og konkurranseevne, og for å analysere dette vil sammenhengen belyses via generell teori om innovasjon,

læring og organisasjoner. Basert på denne teorien vil et forskningsmessig rammeverk utvikles, for så å anvendes på caset.

Rammeverket vil bestå av fire kategorier som mobilitet belyses innenfor. Disse kategoriene er som nevnt at mobilitet kan brukes for å overføre beste praksis og annen kunnskap, mobilitet gjør det mulig å bygg relasjoner på tvers, mobilitet kan brukes for å bedre human kapitalen og tilslutt at mobilitet fører til en helhetsinnsikt i organisasjonen. Felles for disse mekanismene er å undersøke om de bidrar til økt konkurranseevne. Det finnes flere faktorer som muliggjør disse fire kategoriernes målsetting, samt barrierer som virker hindrende. Disse diskuteres og i analysen.

1.2 Hvorfor belyse mobilitet?

Mange større bedrifter bruker mobilitet som et aktivt virkemiddel på forskjellige måter. For eksempel i ABB har de siden 2001 utviklet et globalt traineeprogram, i likhet med flere andre bedrifter av en viss størrelse. De praktiserer mobilitet av personer til utlandet, samt en periode med hospitering ved hovedkontoret i Sveits. Dette er en del de to årene traineeprogrammet stekker seg over. Jobb rotasjon innenfor og mellom ulike forretningsområder er en del av ABBs system, og målsettingen er at man bygger ekspertise og nettverkskontakter.²

Grunnen til å se på mobilitet som virkemiddel, er en antagelse om at det bidrar til økt konkurransedyktighet og det er interessant å undersøke hvordan. I antagelsen ligger det en tro på at mobilitet kan skape ønskede effekter som nevnt innledningsvis. Det er dog ikke funnet forskning som belyser sammenhengen mellom mobilitet og konkurranseevne. Få organisasjoner har mulighet til å satse på utvikling hvis det ikke

² <http://www.abb.com/cawp/abbzh253/c81becff479c2be9c125696d003088c7.aspx> og

<http://www.abb.no/cawp/noabb073/ecfe4c56da35671cc1256efb00286610.aspx>: Om ABBs globale traineeprogram fra deres nettsider (okt 08).

også er lønnsomt for bedriften. Derfor er det interessant å se på mobilitet i sammenheng med konkurransedyktighet, med en antagelse om at det mobilitet styrker lønnsomheten.

Tanken bak å bruke mobilitet av mennesker som virkemiddel, kan være at man ønsker å oppnå en endring et sted i organisasjonen eller at man ønsker å overføre et tankesett eller en suksessfull praksis fra et sted til et annet. Man kan også utplassere en person for å få innsikt om en del av organisasjonen, for så å kunne ta med seg innsikten tilbake. Det kan være andre årsaker til å ville mobilisere mennesker rundt i organisasjonen som et ønske å oppnå motiverte medarbeidere som ser helheten av organisasjonens virke og målsetning. Å mobilisere mennesker internt i organisasjonen kan tenkes å kunne gi gevinster for individet, organisasjonen og samfunnet dersom det er en effektiv praksis, men så enkelt er det ikke. Det finnes mange barrierer mot å bruke mobilitet som virkemiddel for organisasjonslæring. Man se for seg at det finnes muliggjørende og hindrende faktorer for å oppnå intenderte effekter av mobilitet. Disse diskuteres i analysekapitlene.

1.3 Oppbygning av oppgaven

I denne besvarelsen behandles spørsmålet omkring hvordan mobilitet kan bidra til styrket konkurranseevne i en organisasjon, ved anvendelse av mobilitet som et aktivt virkemiddel. Dette har kun i begrenset omfang blitt behandlet vitenskapelig. Derfor er det valgt en eksplorerende tilnærming til å undersøke temaet. I kapitel to tas det utgangspunkt i etablerte teorier om organisasjoner, innovasjon og læring. Som denne delen vil vise er ikke mobilitet sentralt i litteraturen om hva som skaper innovasjon og konkurransedyktighet. Samtidig har mobilitet som empirisk praksis økt i omfang. Til tross for at mobilitet er et virkemiddel i mange organisasjoner, mangler det en etablert litteratur på feltet. Det gjenspeiler valget av en empirinær teoretisk tilnærming, i form av utvikling av et operativt rammeverk for å belyse fenomenet mobilitet og konkurranseevne. Rammeverket presenteres i kapitel to etter den generelle teorien om organisasjoner, innovasjon og læring. Rammeverket vil være basis for den videre

fremstillingen og tar utgangspunkt i fire dimensjoner som mobilitet belyses gjennom. Felles for disse dimensjonene er at de ved hjelp av mobilitet som virkemiddel kan bidra til økt konkurranseevne i en bedrift. Disse fire mekanismene er som følger; Mobilitet bidrar til å spre beste praksis og annen kunnskap. Mobilitet på tvers i en organisasjon bidrar til å skape konkurransefremmende relasjoner og samarbeid på tvers. Mobilitet internt i en bedrift bidrar til å skape et bedre arbeidsmarked internt. Mobilitet på tvers av deler i en organisasjon bidrar til at man oppnår helhetsinnsikt. Det operative rammeverket illustreres og de fire kategoriene i rammeverket utdypes i egne underdeler.

Den metodiske tilnærmingen beskrives deretter i kapitel tre. Oppgaven integrerer et sett av teoretiske refleksjoner med et konkret case; mobilitet innenfor den nordiske delen av Telenor. Den empiriske konteksten beskrives dernest i kapitel fire, for å en grundigere forståelse av det empiriske materialet som ligger til grunn for undersøkelsen.

Kapitlene fem til åtte tar for seg de fire mekanismene i rammeverket, og analyserer det empiriske casematerialet i lys av de teoretiske vurderingene. Analysene vil vise en rekke barrierer mot at mobilitet får ønskede virkninger og øker konkurransekraften. Flere av disse barrierene er felles for de fire mobilitetsmekanismene, og drøftes derfor mer inngående i kapitel ni.

Argumentasjonen i oppgaven oppsummeres og konkluderes i kapitel ti. Her pekes det i tillegg på nye mulige veier å gå, for videre forskning på temaet.

2. Teoretisk perspektiv

Mobilitet i organisasjoner kan bidra til konkurransefortrinn. Det finnes en del litteratur om mobilitet, men bare i begrenset grad finner man i litteraturen perspektiver som viser hvordan mobilitet kan skape bedre konkurranseevne. Derfor for å analysere koblingen mobilitet og konkurranseevne, vil veien gås om generell teori om innovasjon, læring og organisasjoner, for deretter å etablere et forskningsmessige rammeverk. I dette kapitlet vil først definisjon av mobilitet diskuteres, før noe av litteraturen som finnes om mobilitet presenteres. Deretter følger teori om læring, innovasjon og konkurransedyktighet. Det operative rammeverket illustreres og beskrives kort, før hver kategori i rammeverket belyses nærmere i egne underdeler. Her vil underbyggende teori presenteres og drøftes. Det operative rammeverket fokuserer på hvordan de fire mobilitetsmekanismene virker konkurransefremmende.

Mobilitet i denne besvarelsen er ensbetydende med at personer flytter eller mobiliserer mellom ulike deler av organisasjonen. Dette kan være styrt fra bedriftsledelsen, ved at en leder for eksempel flyttes til et annet sted for å skape en ønsket endring. Det kan også være naturlig mobilitet av personer, som for eksempel ved at medarbeidere søker seg til andre stillinger i virksomheten. Det kan skje innad i avdelingen, men fokus i denne sammenhengen vil ligge på at mobiliteten skjer på tvers av divisjoner i organisasjonen, nasjonalt eller internasjonalt. Mobilitet kan også skje mellom bedrifter, uten at det blir primærfokus her.

Mobilitetspraksisen kan i tillegg være et resultat av en enighet mellom leder og personen som mobiliseres, for eksempel i forbindelse med en omorganisering eller ved karriereplanlegging.

Det trenger dog ikke å være et klart skille mellom når mobilitet er styrt eller naturlig. Hvis det for eksempel er en organisasjonsendring, og at leder og medarbeider blir

enige som nevnt ovenfor, kan mobilitet ligge i gråsonen mellom styrt mobilitet og naturlig forflytning. Flere av organisasjonens stillinger kan fristilles som en del av omorganiseringsprosessen, og alle søker så sin egen stilling på nytt, eller de søker på andre stillinger. Man kan benytte anledningen i forbindelse med omstruktureringen å flytte på en leder som ikke fungerer. Det kan også være i grenseland mellom styrt og naturlig mobilitet, hvis det er en tydelig policy i en organisasjon at mobilitet er ønskelig, og det legges til rette for gjennomføring av mobilitet ved gode arbeidsprosesser og tydelig mobilitetsstrategi.

Kun kroppsliggjort mobilitet belyses. Når det gjelder mobilitet og overføring av kunnskap, som diskuteres i egen del, vil mobilitet ses i sammenheng med hvordan et menneske kan fungere som bærer av en bestemt praksis, kunnskap eller kultur som er ønsket, for eksempel for å endre en avdeling i positiv retning³. Ordet *mobilitet* i bevarelsen kan videre forstås som at det handler om mobilitet av personer ved at de flytter på seg, selv om dette ikke nødvendigvis presiseres til enhver tid.

Man kan ha ulike tilnærminger til mobilitet som virkemiddel. Det kan være en proaktiv form for tilnærming til mobilitet. Man velger ”til” i form av for eksempel en langsiktig plan og en del av helhetlig strategi for organisasjonsretning. Den proaktive formen for mobilitet er utviklingsorientert, og kan kanskje antas å være mer effektiv enn den andre formen for mobilitet. Reaktiv tilnærming til mobilitet er mer problemorientert. For eksempel flytter man en leder som ikke fungerer, velger man ”fra” i form av vekk fra problemet. Når mobilitet er et resultat av omorganisering, er det også en reaktiv form for mobilitet. Det antas at denne siste formen er mindre effektiv, fordi den er kortsiktig og problemorientert i stedet for langsiktig og utviklingsorientert. Når folk flyttes på som følge av omorganiseringer, er de trolig mer negative til endringen, enn når det er en policy på at mobilitet er ønskelig og en viktig del av virksomhetens utviklingsstrategi.

³ Derfor tas et forbehold om mobilitet av kunnskap som følge av at det ikke er båret av et menneske. At ting flyttes i form av kodifisert kunnskap som et dokument for eksempel.

Man kan ha ulike effekter av mobilitet i en organisasjon, som kan både være direkte og indirekte. Et eksempel på en direkte målsetting og effekt av mobilitet, kan være som nevnt at man ønsker å flytte en leder som kan være bærer av en bestemt praksis. Den direkte effekten er at den nye praksisen implementeres dersom det er vellykket etter intensjonen. Samtidig kan det ha positive sideeffekter ved at lederen får ønskede utfordringer, og han blir værende i organisasjonen og gjør sin karriere internt. Man kan ha mobilitetsplaner i ulike karriereveier internt i firmaet som en del av strategien.

Det finnes som nevnt en del litteratur om mobilitet. Blant annet finnes det litteratur som ser på sammenhengen mellom mobilitet og kompetanseutvikling i organisasjoner. Blant annet ser Garavan og Coolahan (1996 I) på hvordan litteraturen om mobilitet virker inn på karrierepraksis i organisasjoner. De fokuserer på et sett faktorer som fremmer og hemmer mobilitetsprosessen. De fortsetter med en ny studie i form av en empirisk undersøkelse hvor barrierene belyses nærmere (Garavan og Coolahan 1996 II). Ramirez (2007) fokuserer på hvordan mobilitet til tross for at det øker fleksibiliteten i en organisasjon, også bidrar til å bygge ned firmaspesifikk kompetanse. Ettlie (1980) argumenterer for hvordan mobilitet over organisasjonsgrenser bidrar til økt innovasjon blant annet fordi folk utenfra har en påvirkning til nyskaping. Han utvikler en modell for mobilitet i innovasjonsprosessen. Det finnes begrenset litteratur hvor sammenhengen mellom mobilitet og konkurranseevne er i fokus. Videre vil generell teori om organisasjoner, innovasjon og læring presenteres. Dette som grunnlag for å koble sammen mobilitet og konkurranseevne i det operative rammeverket som dernest presenteres og diskuteres.

2.1 Konkurransedyktige organisasjoner

For at en bedrift skal selge sine varer og tjenester over tid, forutsetter det at den er konkurransedyktig i forhold til sine omgivelser. For å være konkurransedyktig må den være innovativ, og være i stand til å endre seg i takt med skiftende omgivelser

(bl.a. Casey 1999, Nonaka 2001, Lasonick 2005). At bedriften er i stand til å endre seg krever av organisasjonen har fokus på læring. Læringsorienterte organisasjoner er i stand til å endre seg, gjennom at det viktigste bidraget ved læring er evnen til å lære⁴. Nå personer mobiliseres fra en del av en virksomhet til en annen, kan det skje positive endringer. Det krever dog at organisasjonen endrer seg. Ergo skjer en organisatorisk læring eller innovasjon. At firmaet klarer å se verdien av ny kunnskap, eller absorpsjonsevne, er også avhengig av tidligere kunnskap og læring. Slik sett er lærende organisasjoner en fellesnevner for innovasjon og konkurransedyktighet.

Grunnleggende trekk om organisasjoner, innovasjon og læring

Begreper som er viktige å gjøre rede for i forbindelse med organisasjonsendringer og konkurransedyktighet er hva som legges i begrepet organisasjon, hva innovasjon er og hva organisatoriske innovasjoner innebærer.

Organisasjoner

For å meddele hva som legges i ordet *organisasjon* i denne besvarelsen, anvendes en definisjon av organisasjoner som naturlige, sosiale systemer som holdes oppe og drives av konsensus og konflikt;

”Organisations are collectivities whose participants are pursuing multiple interests, both disparate and common, but who recognize the value of perpetuating the organisation as an important resource. The informal structure of relations that develops among participants is more influential in guiding the behaviour of participants, than is the formal structure” (Scott 1980:28).

Her fokuseres det på hva menneskene faktisk gjør, snarere enn hva de bør gjøre, mener Scott. Han referer til at det er vanlig å definere organisasjoner som rasjonelle systemer . Selv om organisasjonen har formelt sett felles målsetting, er det ikke

⁴ Dette er det flere som mener bl.a. Erik Baark (2005), men opprinnelig sagt av Stieglitz.

sikkert alle organisasjonens medlemmer velger å følge denne. De uformelle strukturene og relasjonelle nettverkene er viktigere enn de formelle, hvor sistnevnte tilslører den virkelige agenda og strukturer. Makt er også distribuert utover de formelle posisjoner. Konsensus og konflikt er to underretninger hvorav førstnevnte fokuserer på felles verdier og normer, og konfliktperspektivet fokuserer på maktdominans som grunnlag for opprettholdelse og maktkamp om interesser som grunnlag for endringer. Mitt fokus i denne besvarelsen er organisasjoner som lærende organisasjoner og endringer for å oppnå dette. Det forutsetter at alle må endre sin atferd for at en organisatorisk endring eller læring skal finne sted. Derfor er en definisjon av organisasjoner som ivaretar hva menneskene faktisk gjør den mest fruktbare. Jeg skiller ikke mellom begrepene organisasjoner, bedrifter og firmaer i oppgaven, og de vil bli brukt om hverandre uten forskjellig betydning.

Innovasjon

For at et samfunn skal ha økonomisk vekst, er innovasjon viktig. I kunnskapssamfunnet er akkumulasjon av kunnskap kilden til videre økonomisk vekst (Conceicao og Heitor, 2002: 642).

Det skilles vanligvis mellom oppfinnelse og innovasjon. Oppfinnelse er den første ideen til et nytt produkt eller en prosess, mens innovasjon er første forsøk på å sette ideen ut i praksis (Fagerberg, 2005: 4).

Basert på Schumpeters teori (Fagerberg 2005: 6) finnes det fem innovasjonstyper; nye produkter, nye produksjonsmetoder, nye distribusjonskilder, nye markeder og nye måter å organisere firmaer på. Basert på hans arbeider kan man også dele innovasjoner i marginale eller inkrementelle innovasjoner som er stadige forbedringer av et produkt eller en idé, og radikale innovasjoner som er mer revolusjonerende nyskaping.

Innovasjon hos organisasjoner kan være både inkrementell og radikal. En liten endring, en forbedring, vil her være en inkrementell innovasjon i motsetning til en teknologisk revolusjon som vil kunne defineres som en radikal innovasjon.

Organisatoriske innovasjoner kan defineres som "... the creation or adoption of a new idea or behavior new to the organization" (Lam 2005: 115). Når det gjelder organisatoriske innovasjoner, er det snakk om å skape eller videre utvikle ideer eller ny atferd i organisasjonen. Det er denne form for innovasjon som vil vektlegges i denne avhandlingen.

I følge Lam (2005) fokuseres det på flere dimensjoner når det er snakk om organisatorisk innovasjon. Retninger innenfor teorier om organisatorisk innovasjon er fokus på struktur og evnen til å innovere, at organisasjoner har kognitive læringsevner og at organisasjoner har kapasitet for å utvikle og utnyttet kunnskap internt. Evnen til å nyttiggjøre seg kunnskap eksternt er også en retning innenfor teorifeltet. Derfor er begrepene om organisatorisk endring og læring nærbetydende med organisatorisk innovasjon, siden de brukes om hverandre (ibid).

Dynamiske kapabiliteter og stivhengighet

Læring er også et viktig element i teorien til Teece, Pisano og Shuen (1997). Læring involverer individet og organisasjonens evner, samt er en sosial og kollektiv prosess som krever et felles bidrag og kommunikasjonsmetode for å lykkes. Organisatorisk kunnskap som genereres, nedfelles i nye aktivitetsmønstre og nye rutiner. Rutiner er nye kollektive handlingsmønstre som et vellykket resultat av problemløsning eller læring gjort i fellesskap. Ledelse åpner opp for en mulighet for å oppnå organisasjonslæring hvis dette koordineres riktig. Videre er det et fundamentalt fokus i strategisk ledelse hvordan etablere og opprettholde konkurranseevne. Dynamiske kapabiliteter er firmaers evne til å oppnå nye former for konkurranseevne i

omgivelser som preges av hurtige endringer i teknologien (ibid). Hvordan skal denne prosessen foregå?

Først og fremst må det identifiseres hva som er den verdifulle kompetansen for å skape nye produkter og tjenester, og som allerede eksisterer og som er vanskelig å etterligne. Det er videre viktig å være klar over historikken til firmaet når det gjelder hvilke valg som er tatt med hensyn til konkurransestrategi. Med andre ord hvilken sti firmaet har valgt. De strategiske valg som skal foretas preger ikke bare valget konkurransestrategi i dag, men også morgendagens, og kan derfor kalles stiavhengighet⁵. Det er ofte vanskelig og kostbart å skifte spor når først en sti er valgt, derfor må strategi velges med omhu. Utvikling av konkurransefortrinn er derfor avhengig av eksisterende firmaspesifikk kunnskap, og samtidig avhengig av utvikling av ny kunnskap. Teece, Pisano og Shuen (1997) argumenterer for at konkurransefordelene et firma har ligger i dets ledelses- og organisasjonsprosesser. Dette rommer hvordan ting gjøres, eller rutiner og mønster for praksis og læring. Sentralt er altså som nevnt læring som en prosess for å muliggjøre at oppgaver gjøres bedre og raskere. Læring åpner samtidig for å identifisere nye produksjonsmuligheter (ibid).

Konkurransefortrinnet ligger særlig i det som er vanskelig å kopiere, nemlig rutiner og praksiser som er firmaspesifikke. Dermed er det å koordinere og rekombinere eksisterende og komplementære ressurser viktig når det gjelder fokus på eksisterende kunnskapsressurs. Men i hurtig endrede omgivelser er det også viktig å gjøre de nødvendige endringer internt og eksternt. I dynamiske omgivelser vil selvpoptatte firmaer kunne stagnere. Evnen til å gjøre disse nødvendige endringene er i seg selv en

⁵ Dette omtales også av Arthur (1994 i Lam 2005: 10) som path-dependency eller stiavhengighet og er en potensiell felle å gå i når dette hindrer et firma å endre retning senere, som også Teece, Pisano og Shuen (1997) påpeker. Det kan derfor være riktig å holde mulighetene åpne for alternative veier å gå i tidlige faser av innovasjonsprosjekter, før tilstrekkelig kunnskap om alternativer er på plass. Lock-in er en ekstrem variant av stiavhengighet .

lært organisatorisk egenskap som er lettere med erfaring (Teece, Pisano og Shuen (1997)).

Absorptive Capacity

Absorptive capacity eller på norsk apsorbsjonsevne, kan defineres som firmaers evne til å gjenkjenne verdien av ny, ekstern kunnskap, assimilere den og bruke den til kommersiell målsetting. Dette er kritisk for innovasjonsevnen (Cohen og Levinthal 1990). Apсорbsjonsevnen er en funksjon av firmaets tidligere eller eksisterende kunnskap, så her er det en parallell til stivhengighet som nevnt ovenfor.

Det er viktig å ha et vedvarende fokus på apsorbsjonsevnen av kunnskap, fordi det letter evnen til å akkumulere kunnskap i en senere periode. Slutter man å absorbere, risikeres det at det blir for langt spenn mellom eksisterende kunnskap og ideer og ekstern reell kunnskap og ideer, og man klarer ikke å ta igjen det tapte. Retentative capacity defineres som kapasitet til å bruke den nye kunnskapen i organisasjonen (ibid).

Hvorfor er dette vesentlig? For å skape innovative organisasjoner er man avhengig av at det skjer læring på organisasjonsnivå, noe som defineres nærmere om litt.

Det er argumentert for at læring er viktig både for innovasjonsprosessen i seg selv og fordi det ivaretar et fokus på endring som er viktig når omgivelsene endres. For at mobilitet kan føre til konkurransedyktighet krever det at man er i beredskap for endring. Dette til sammen bedrer eller ivaretar konkurranseevnen.

Men hvordan skal den faktiske lærings aktiviteten foregå? Hvordan skal man sikre at alle lærer det samme og dermed organisasjonen lærer? Hvis nye rutiner skal spres i organisasjonen, forutsetter det at det skjer en aktivitet som gjør at denne praksisen finner veien rundt i organisasjon. Sagt på en annen måte; Hvordan skal så bedriften i praksis kunne skape ny kunnskap og dele på den eksisterende?

Læring og innovasjonsevne

Læring forstår jeg som en kreativ prosess som pågår kontinuerlig i et firma. Det kan være basert på problemløsning, tidligere positiv eller negativ erfaring, og forutsetter en viss varighet i atferd. Det kan for eksempel være at en rutine endres over tid, eller at en praksis byttes ut med en bedre praksis. Det finnes en rekke definisjoner på læring, men ingen som er dekkende i denne sammenhengen etter mitt skjønn. Det finnes derimot flere teorier om læring i organisasjonssammenheng.

Conceicao og Heitor (2002) argumenterer for læring basert på interaksjon mellom ideer og ferdigheter. Ideer kan uttrykkes i ord eller symboler, mens ferdigheter eksisterer i taus form⁶. Det er et selvforsterkende forhold mellom ideer og ferdigheter, i følge Conceicao og Heitor (2002).

”Nye ideer fører til utvikling av ferdigheter som kreves for å nyttiggjøres seg ideene. Broen mellom produksjon av ideer og bruk av ideer er etablert gjennom produksjon av nye ferdigheter. Økt bruk av en ide, som krever dens spredning, vil lede til en konstellasjon av andre ideer, som sikter mot å forbedre og utvide den første ideen, som vil lede til behovet for ytterligere ferdigheter og så videre, i en selvforsterkende syklus som leder til akkumulasjon av kunnskap. Akkumulasjonen av kunnskap er et resultat av produksjonen, bruken, og spredningen av både ideer og ferdigheter, i en interaktiv læringsprosess som leder til kunnskapsakkumulasjon.” (Conceicao og Heitor, 2002, 644, vår oversettelse⁷)

⁶ Dette skillet er tilsvarende Nonaka (1995) sitt skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, defineres nærmere senere.

⁷ Denne oversettelsen eksplisitt og generelt om innovasjon og lærende organisasjoner, er noe tilsvarende semesteroppgaven i faget tik 4021 vår 07. Denne besvarelsen ”Organisasjon, kunnskap, læring og innovasjon i en globalisert verden”, ble skrevet som en forberedelse til masteroppgave sammen med Barbro Nordby. Dette med tanke på å videreføre mye i en eventuell felles masteroppgave senere. Dette gjøres nå av meg alene. Derfor vil en del av argumentasjonen og teorien i avhandlingen være preget av vår felles forberedende oppgave.

Innovasjonsorientert læring

Erik Baark (2005) undersøker hvordan Hong Kongs ingeniørbransje går over til en mer innovasjonsorientert læringsmetode. Han beskriver den tradisjonelle læringsmåten som utnyttelse, og at dette betyr læring på et grunnleggende nivå. Individene kan dermed gjøre rutinemessige oppgaver som er forhåndsdefinert. Han beskriver den mer innovasjonsorienterte læringsmetoden som mer sofistikert enn tradisjonell læringsmetode, og at individene selv kritisk evner å endre rutiner og samtidig generere ny kunnskap. Man er mer kritisk til sin kunnskap og søker etter ny, samt rekombinerer eksisterende kunnskap. Læringens viktigste verdi er evnen til å lære mer. Den innovative læringsmåten er innovativ fordi den skaper ny kunnskap, søke etter stadig ny kunnskap og utforsker denne.

Baark (2005: 290) argumenterer for tre dimensjoner av den innovasjonsorienterte læringsmåten. Disse er partnerskap og interaksjon, mobilisering av kreative mennesker og kunnskapsflyt gjennom IKT. Disse dimensjonene er innbyrdes avhengige.

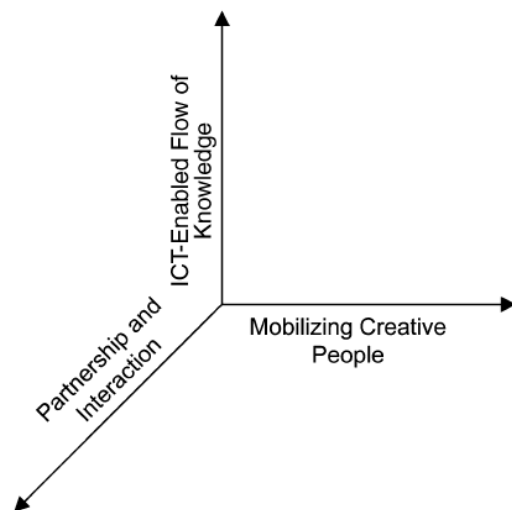


Figure 1. Three dimensions of innovation-oriented learning

Det finnes dog ulike barrierer tilknyttet innovasjonsorientert læring. Partnerskap med andre bedrifter kan være vanskelig på grunn av konkurranse og dermed kan det hindre kunnskapsutveksling. Tillit er avgjørende for utveksling av kunnskap.

Konkurranseutfordringen kan løses ved at bedrifter som ikke er i samme bransje, og dermed ikke i konkurranse med hverandre, samarbeider. Kunnskap om rutine og annet som ikke er bransjeavhengig kan deles, og man unnlater å dele konkurranseutsatt kunnskap.

IKT systemer har fortrinnsvis mulighet for å overføre kodifisert kunnskap. Dog er taus kunnskap kunnskap som ikke lar seg kodifisere men som er mer kroppsliggjort og gjerne ubevisst viktigst ved innovasjonsorientert læring. Taus kunnskap defineres inngående siden. Likevel kan for eksempel videokonferanser være et hjelpemiddel som løser denne utfordringen. Disse utfordringene knyttet til innovasjonsorientert læring kan gjøre at bedrifter vektlegger mer tradisjonell læringsmetode.

Men hva betyr det egentlig at en organisasjon lærer?

Lærende organisasjoner

Kunnskapsintensive organisasjoner kjennetegnes ved at de produserer produkter og tjenester som primært er basert på kunnskap⁸ (Nurmi 1998). For at en organisasjon skal være konkurransedyktig, er det for kunnskapsbedrifter særlig viktig å fokusere på læring spesielt i deler av firmaet der det skapes kunnskap (Nonaka 2001).

I følge Senge (1999) består organisatorisk læring i at det er individer som lærer. Dermed er det tilrettelagt for at organisasjonen kan lære, uten at det er en automatikk i det.

Nonaka, von Krogh og Voelpel (2006: 1179) fokuserer på organisatorisk utvikling av kunnskap. Dette er en prosess hvor kunnskapen hos individet gjøres tilgjengelig for

⁸ Det skal dog sies at begrepet kunnskapsintensive organisasjoner spesifikt for det moderne kunnskapssamfunnet er et omdiskutert begrep. Bedrifter før var også basert på kunnskap. Håndverkeren har også sin kunnskap. I denne sammenhengen vektlegges kunnskap som primærressurs, da denne sitter i medarbeidernes hode. Derfor mer sårbar enn i en industribedrift, hvor i sistnevnte maskinene i mange sammenhenger kan være primærressursen.

andre i organisasjonen, for så å videreutvikles og gjøres organisasjonsspesifikk i en sosial læringsprosess. Kunnskapen blir da tilgjengelig for alle i felles kunnskapsbase.

Organisatorisk endring henger som sagt sammen med organisatorisk læring. Når en endring oppstår i organisasjonen, som består av at alle individene har skiftet atferd, har det skjedd en læringsprosess. Organisatorisk læringsprosesser beskrives som institusjonalisert i rutinene. Når disse endres, er det som resultat av en organisatorisk læringsprosess (Szulanski 1996). Den kan gjerne bestå i at et individ endrer en praksis, hvorpå andre individer følger etter. Hvis alle dermed skifter atferd, og ikke går tilbake til sine gamle vaner og mønstre, noe det ikke er noen garanti for, har det skjedd en endring i rutiner. Organisatoriske læringsprosesser blir påvirket av at det er en mobilitet i arbeidsstokken ved at individene bærer med seg rutinene og praktiserer disse et nytt sted i organisasjonen

Hvorfor er læring så essensielt i forholdt til konkurranseevne, utover det som er sagt om at kunnskapsintensive organisasjoner handler om akkumulasjon av kunnskap som drivkraft bak videre vekst?

Læring og konkurranseevne

Lazonick fokuserer på læring som en viktig dimensjon for å inneha konkurranseevne;

"(...)the essence of the innovative firm is the organizational integration of a skill base that can engage in collective and cumulative learning." (Lazonick 2005:34).

Lazonick vektelegger tre dimensjoner for en innovativ virksomhet; *Strategi* handler om å velge marked og teknologi hvor virksomheten kan være konkurransedyktig.

Finansiering innebærer at man gjør investeringer for å skape teknologier og tilgang til markeder som hvor dette vil gi avkastninger. *Organisering* henviser til det å kombinere ressursene til å bli salgbare produkter. Kunnskap og læring som en sosial kollektiv aktivitet, er Lazonick sitt hovedbudskap for å være et innovativt firma.

Siden læring er en kumulativ og langsiktig prosess , krever det derfor også en langsiktig strategi og finansiering (ibid).

Lundvall og Archibugi (2001) setter likhetstegn mellom læring og innovasjonsevne, og av dette følger høyere produktivitet og stabilitet blant ansatte. Dette sammen med innovasjonsevne er oppskriften på en konkurransedyktig bedrift. En læringsorganisasjon er kjennetegnet som en organisasjon med desentralisert ansvar og teamorientert jobbing. I tillegg er det rotasjon av de ansatte mellom avdelingene. Nettverksbygging med kunder og kunnskapsinstitusjoner bidrar ytterligere til innovasjonsevne. Kun 10 til 15 % av firmaer er gjennomførte læringsorganisasjoner, disse kriteriene tatt i betraktning, og det er sågar en mengde ressurser som ikke er utnyttet til det fulle.

Å bli flinkere til å lære i fellesskap, er sentralt for lærende organisasjoner sier Senge (1999:9). Lærende organisasjoner benytter disipliner basert på kunnskaper og ferdigheter for å klare dette. Disse skiller seg fra tradisjonelle ledelsesdisipliner som for eksempel regnskap. Disse er mer rettet mot enkeltmennesket og med fokus på samhandling og hvordan man lærer av hverandre. Lærende organisasjoner skiller seg fra de mer tradisjonelle som har mer vekt på kontroll og autoritet.

Men hva er det med læring som er viktig for innovasjon utover som smøring i kunnskapsprosessen og at læring er viktig for innovasjonsevnen?

Utover det at læring er en viktig bestanddel i utvikling av nye ideer (bl.a. Nonaka 2001, Lam 2005), er kanskje det viktigste produktet av læring at man lærer å lære som nevnt før. Det er en også en viktig egenskap å kunne lære når man skal endre seg i takt med skiftende omgivelser. Det omtales videre.

Ny strategi på læring og respons på omgivelsene

Læring har blitt en større del av arbeidslivet. I dagens jobbmarked har læring blitt arbeid og arbeid læring i følge Casey (1999). Tidligere var man ferdig utdannet uten

at det var påkrevd videre læring til å gjøre et arbeid for et langt arbeidsliv. I dag er det slik at stadig og rask utvikling i omgivelsene tilsier at man hele tiden må lære. Derfor har arbeid blitt læring, i at man stadig må lære seg nye ting. At læring har blitt arbeid innebærer at man stadig utsettes for ulike tilnærminger eller syn på ulike saker. Disse kan gjerne være i konflikt med hverandre, og utfordrer hvordan man tenker om tilværelsen. Derfor vil synet på verden, hvilke ”briller” man ser gjennom, være gjenstand for stadig endring. Man må inneha et kritisk forhold til nye impulser. Dermed har det blitt mer arbeid å lære. At bedrifter også har en kritisk tilnærming vektlegges. Å ha en ”engasjert respons” som endringsstrategi, vil si at man hele tiden er i læringsmodus og kan endre seg i takt med omgivelsene. Man har dermed en kritisk tilnærming til nye trender, og videreutvikler trendene før de implementeres (ibid).

Bartlett og Ghosal (1987) hevder at man etter et skift på 1980 tallet fant det nødvendig å fokusere på flere dimensjoner for at firmaer skulle lykkes. De undersøkte elektronikk industriens og telekommunikasjonsindustriens endringer i tidsrommet 1980-tallet. Ulike deler av verdikjeden krevde etter hvert ulikt nivå av effektivitet, respons og læring. Tidligere var miljøet preget av mer stabile rammer. Nå kreves i økende grad at firmaer har tre mål på samme tid for ulike deler av verdikjeden når det gjelder respons, læring og effektivitet for å lykkes. Disse behovene er i dag i økende grad i konflikt med hverandre.

Oppsummering og overgang til rammeverk

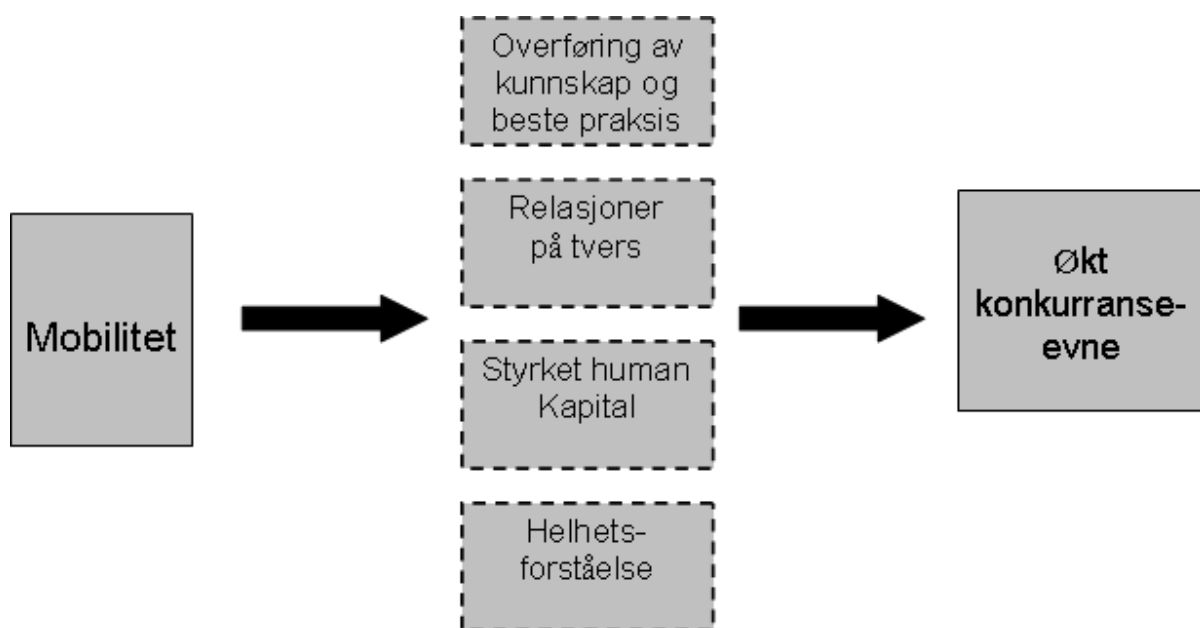
Hvis mobilitet skal føre til en positiv endring i form av økt konkurranseevne krever det en rekke fokusområder. Fokus på læring som viktig del av bedriftens strategi og praksis er en forutsetning, i tillegg til andre faktorer som firmaers absorpsjonsevne og rett fokus på endring. Det har en rekke teorier referert til i denne delen vist. Hva som er viktig ved læring og hva slags type læringsmåte som fører til innovasjon er også forsøkt belyst her.

Mobilitet som fenomen for å bedre konkurranseevne, har jeg kun funnet begrenset teori om. Det finnes mye teori om organisasjonslæring, om innovasjon, om konkurranseevne, som nå har blitt belyst. Det finnes i tillegg teorier om jobbrotasjon internt i bedriften (Malinski 2002), og om mobilitet mellom bedrifter i en bransje (Lenzi 2006) og om læring i nettverk (Wenger 2000) blant annet i tillegg til annen litteratur som er pekt på i innledningen til dette kapitlet. Men som sagt lite direkte om mobilitet som virkemiddel for konkurranseevne, og det er heller ikke funnet et egnet rammeverk å studere fenomenet mobilitet. Samtidig vet vi at det er gjeldende praksis i mange bedrifter å mobilisere folk i organisasjonen i for eksempel programmer for traineès som nevnt i innledningen. Derfor er det interessant å undersøke mobilitet som et mer aktivt virkemiddel for å bedre konkurranseevnen i bedrifter. Videre vil det presenteres et rammeverk for å gå ut ifra for å undersøke mobilitet.

2.2 Operativt rammeverk

Fire hovedkategorier er identifisert og som mobilitet belyses ut i fra.

Alle disse fire har til felles at de muliggjør konkurranseevne. Her kort og konkretisert og med fokus på hvordan de virker, før en nøyere gjennomgang av hver enkelt følger i egne underkapitler.



Overføring av kunnskap og beste praksis. Mobilitet skaper kunnskaps og praksisoverføring mellom enheter

Relasjoner på tvers. Mobilitet skaper nettverk og samarbeid på tvers i organisasjonen slik at man blir mer effektiv og bryter ned konserverende krefter.

Styrket humankapital. Mobilitet skaper flere og mer attraktive karrieremuligheter slik at man kan tiltrekke og beholde flinke medarbeidere.

Oversikt over helhet. Mobilitet skaper helhetsforståelse slik at alle medlemmer av en organisasjon forstår den større konteksten man jobber i.

For hver kategori er det en serie mekanismer som kan virke til å skape de ønskede effektene, samt barrierer som kan hindre dette. Disse kontekstvariablene er i sum interessante for å forstå hvilken måte mobilitet av mennesker på tvers av enheter i en organisasjon bedrer konkurranseevnen. Videre vil det gås nøyere gjennom kategoriene i rammeverket slik illustrert ovenfor.

Kategori 1 – Mobilitet og overføring av kunnskap og beste praksis

Først under denne delen defineres hva som legges i uttrykket ”beste praksis”. Videre vil grunnleggende teori om hva som tilrettelegger for kunnskapsoverføring legges frem, og hvorfor mobilitet er en egnet metode for kunnskapsoverføring. Utrykket ”beste praksis” og ordet ”kunnskap” vil brukes om hverandre uten at dette er ment som et viktig skille. En god praksis kan anses som en form for (delt) organisatorisk kunnskap, og slik sett har kunnskap en høyere orden enn beste praksis. Teorien vil vise hvor viktig det er å ha en balanse mellom å utnytte eksisterende kunnskap og gjenbruke praksiser, og det å skape ny kunnskap og danne nye praksiser.

Hva er ” beste praksis”

Mobilitet av mennesker kan som sagt være et virkemiddel for å overføre kunnskap og beste praksis. Beste praksis defineres av Tatiana Kostova (1998) på følgende måte;⁹

Organisatoriske praksiser (suksessfulle og ”beste praksis”, spesielt) er definert som institusjoner som har utviklet seg gjennom tid og under påvirkning av organisasjonens historikk, interesser og handlinger. Praksiser reflekterer organisasjonens syn på funksjoner, de reflekterer delt organisatorisk kunnskap og kompetanse, de er ”infisert” av verdier og har betydning for organisasjonsmedlemmene utover teknisk effektivitet. De har en tendens til å være legitime internt og eksternt, og akseptert og godtatt av omgivelsene og av medarbeiderne som ”måten å gjøre ting på” (Kostova 1998¹⁰).

⁹ Kostova baserer seg på arbeidene til Meyer & Rowan (1991) og Selznick (1957)

¹⁰ Basert på egen oversettelse.

Det som i denne bevarelsen legges i "beste praksis" i en organisasjon, er at beste praksis rommer en fordelaktig form for kunnskap. Det kan være en kunnskap firmaet trenger i form av kjernekompetanse eller ekspertkunnskap. Det kan også dreie seg om en metode som er mer effektiv enn en annen. En beste praksis kan være et resultat av prøving og feiling. Utnyttes dette slipper en annen å gjenta samme prosess. Slik Kostova definerer beste praksis er at det er integrerte mønstre i en organisasjon som gjerne er et akseptert som "rett måte å gjøre ting på". I min utvidelse av hennes definisjon gjelder også at beste praksis kan være "bedre måte å gjøre ting på", uten at den nødvendigvis er oppdaget eller blitt et mønster ennå. Slik sett er måten en potensiell delt organisatorisk beste praksis. Dersom den nye metoden overføres til andre og dermed godtas av organisasjonen som en bedre måte å gjøre ting på, vil den utvikle seg til å bli en internt akseptert "sannhet" og et nytt felles mønster, slik Kostova beskriver beste praksis.

Kan man egentlig si at noe er en beste praksis? Det vil avhenge av hva praksisen består av og konteksten den er forankret i. I noen tilfeller kan man lære av tidligere feil gjort av andre, og dermed unngå å gjøre feilene selv. Det vil være effektivt å lære for organisasjonen. Samtidig kan denne prøvingen og feilingen være en nødvendig modning for hvert enkelt individ. En rutine som fungerer et sted i en organisasjon vil dessuten ikke nødvendigvis være en god praksis et annet sted. Praksiser er kontekstbundet gjennom at de er utformet i en bestemt situasjon eller sted. Akkurat den samme konteksten vil ikke kunne gjenskapes et annet sted som det opprinnelige stedet praksisen ble utformet i. Evaluering av en bestemt god praksis før den forsøkes overføres er sannsynligvis verdt å gjøre. Hva består praksisen i, og hvordan er den eventuelt overførbar til en annen situasjon og kontekst.

Hvorfor er mobilitet egnet for å overføre kunnskap og beste praksis? Videre vil det diskuteres hvordan taus kunnskap er en viktig bestanddel i nyskaping, og hvorfor mobilitet vil kunne egne seg som formidlingsform. Først litt grunnleggende om kunnskap.

Kunnskapsoverføring og tilretteleggelse for en kunnskapshjelpende kontekst

Kunnskap er berettiget og sann overbevisning. Det vil si at kunnskap er for en person slik han eller hun tolker og gir mening til en situasjon. Slik er kunnskap er konstruksjon av virkeligheten og ikke sannhet eller fakta, og innebærer en persons erfaringer. Videre er kunnskap enten eksplisitt eller taus. Nonaka skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka og Takeuchi (1995¹¹). Den eksplisitte kan festes på papir og formidles. Den tause kunnskapen er gjerne knyttet til intuisjon og fysiske erfaringer og dermed vanskeligere å beskrive for andre (von Krogh; Ichijo; Nonaka 2000: 20-21).

Hvorfor overføre kunnskap og hva innebærer det? Hvordan skal det tilrettelegges for kunnskapsdeling og særlig for deling av taus kunnskap?

”By interacting and sharing tacit and explicit knowledge with others, the individual enhances the capacity to define a situation or problem, and apply his or her knowledge so as to act and specifically solve the problem.”

(Nonaka, von Krogh og Voelpel, 2006: 1182)

Dette betyr at når man samhandler, vil problemløsningen bedres fordi individet øker sin kapasitet gjennom å dele sin kunnskap med andre. Derfor det viktig å dele sin kunnskap innad i bedriften for å oppnå bedre løsninger totalt sett. Det er viktig å tilrettelegge for samhandling for å muliggjøre kunnskapsdeling og dermed bedre problemløsninger.

Det er fire måter å overføre taus og eksplisitt kunnskap på. Disse fire er sosialisering, eksternalisering, kombinerer og internalisering (SECI), og er beskrevet i boka *Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Nonaka og Takeuchi, 1995).

¹¹ Dette stammer opprinnelig fra Polanyis arbeider fra 1958

Siden kilden til nyskapning i stor grad er taus kunnskap, må det tilrettelegges for at den kan komme fram. Tilrettelegging for taus kunnskapsdeling krever særlig tilrettelegging. Det er snakk om å skape en kunnskapshjelpende kontekst. Kort fortalt handler det å skape en kunnskapshjelpende kontekst i en organisasjon om å tilrettelegge for samhandling gjennom å skape møteplasser for skaping gode relasjoner. *Ba* er et japansk ord som betyr *plass* eller *rom*, og henviser til et slikt møtested som både kan være en fysisk og mental organisasjonskontekst. Videre vil det å skape en kunnskapshjelpende kontekst innebære å endre kulturen i firmaet slik at man deler sin kunnskap uoppfordret, samt evner å lytte til andre og tenke med andres perspektiver. Lederen blir en kunnskapsleder som ved omsorg skal sørge for en trygg kontekst som bidrar til at folk tør å tenke høyt og dermed frigjør sin tause kunnskap. Å tilrettelegge for deltagelse i *ba*, legger samtidig til rette for å overskride egne kunnskapsgrenser, slik at delte perspektiver utvikles gjennom samhandling i *ba*. Dette blir til et felles kunnskapsrepertoar for bedriften. Tilretteleggelse for en kunnskapshjelpende kontekst eller *ba*, vil altså si at man tilrettelegger for å få synergieffekter av å være flere (von Krogh; Ichijo; Nonaka: 2000).

Sammenhengen mellom mobilitet og kunnskapsoverføring

Kilden til nyskapning ligger som nevnt i den tause kunnskapen. Taus kunnskap er som definert som en kunnskap som er kroppsliggjort som en innsikt en person kan ha, men som han eller hun gjerne ikke er bevisst. Dermed må den uttrykkes til en annen for å bli utnyttet (von Krogh; Ichijo; Nonaka: 2000: 20-21).

Mobilitet av personer kan derfor være en egnet måte å overføre taus kunnskap på til andre deler av organisasjonen, ved at kunnskapen bæres med personen og deles med andre personer. En leder flytter for eksempel med seg en praksis i form av et ønsket verdisett som en god praksis. Det kan være en holdning, en kommunikasjonsmåte eller annet. Denne formen for kunnskap er ikke så lett å skrive ned som en oppskrift for å dele med andre, men den kan være interessant å forsøke å overføre likevel.

Lederen er bærer av dette verdisettet eller holdningen, og bæres med personen når han eller hun bytter jobb innad i organisasjonen. Der vil det komme til uttrykk gjennom personens utøvende lederpraksis.

Et annet eksempel er overføring av rutiner ved hjelp av at en person tar disse med seg fra et sted til et annet i organisasjonen og praktiserer rutinene der. Når en person er mobil mellom virksomhetens deler, kan denne personen dermed ta kunnskapen med seg. En god praksis kan praktiseres i denne i den nye delen av virksomheten og dermed overføres dit. I følge Madsen, Mosakowski, Zaheer (2000) påvirker mobilitet de organisatoriske læringsprosessene når kunnskap flyttes som en del av human kapitalen mellom firmaer og land . Organisatorisk læringsprosesser beskrives som institusjonalisert i rutinene. Man kan, i følge Madsen, Mosakowski, Zaheer (2000), velge å endre rutinene som følge av kunnskapsoverføringen, eller fortsette som før. Greier man å endre, har det skjedd en endring i form av organisasjonslæring. En vellykket kunnskapsoverføring kan sies å ha funnet sted.

Selv om rutiner kan være formalisert og nedskrevet, er de gjerne automatisert og noe folk ikke nødvendigvis er bevisst. Vaner kan være vanskelig å endre, og ”learning by doing” er sannsynligvis mer effektiv metode for å endre vaner enn å endre en vane ved å lese seg til det via en oppskrift. Når en person er mobil innad i en organisasjon, tar han eller hun med seg sine vaner og rutiner. Rutinen gjentas på det nye stedet personen flytter til. Dersom dette er en vellykket praksis og andre tar etter den nye praksisen, blir nye rutiner etablert som et slags nytt kollektivt mønster. At nye effektive rutiner eller andre vellykkede praksiser etableres, er et resultat av at organisasjonen lærer og slik sett er det en organisatorisk innovasjon. Dermed kan mobilitet være en effektiv måte å overføre kunnskap i en organisasjon på. Dersom overføringen er vellykket, vil produktiv kunnskap kunne overføres og dermed bedre konkurranseevnen for en organisasjon.

Kunnskap som ikke er i form av en praksis men som består av mer ”ren” kunnskap som i form av ekspertkunnskap om et felt kan også overføres med mobilitet. En metode er at en som skal lære går i ”tospann” med eksperten, slik at kunnskapen

overføres når man jobber sammen. Slik sett får man tak i den tause kunnskapsdelen via eksperten.

Balanse mellom eksisterende kunnskap og søke etter ny

Det er effektivt å utnytte eksisterende gode praksiser i en organisasjon, ved å gjenbruke disse et annet sted. For å være konkurransedyktige er firmaer helt avhengige av å utnytte potensialet som ligger i eksisterende kunnskap og erfaring (Szulanski 1996). Siden praksis er nedfelt i rutiner (Madsen, Mosakowski, Zaheer 2000) kan disse overføres ved at en person mobiliseres og gjentar rutinene et annet sted, som argumentert for tidligere. Er det endringsvilje blir praksisen overført.

Det er samtidig utfordringer knyttet til å utnytte eksisterende praksiser og kunnskap, hvis dette ikke balanseres mot å utforske ny kunnskap. March (1991) beskriver som *exploration and exploitation* om den vanskelige balansen mellom å bruke eksisterende kunnskap og ideer samt raffinere disse og gå for beste praksis, mot det å søke etter nye ideer, metoder og kunnskap. Den kortsiktige gevinsten ligger i å utnytte eksisterende fordi det gir raskere feedback og er mindre usikkert, mens søken etter nye ideer og praksiser er mer usikkert. Men langsiktig er det nødvendig å ha en balanse mellom de to, for å sikre en utvikling i stadig skiftende omgivelser. Det er altså en knapphet på ressurser som fører til en konkurranse mellom å satse på eksisterende praksiser og kunnskap i forhold til å utvikle nytt. Bedrifter som er i et konkurransepreget forhold til andre bedrifter, tvinges til ha en riktig balanse mellom disse to. Bedrifter som fristes til å satse kortsiktig og da kun på eksisterende kunnskap og praksis, står i fare for å miste konkurransefortrinnet fordi de ikke fornyer seg (ibid).

Levinthal og March (i Lam 2005: 134) knytter utfordringene organisasjoner har med et ensidig fokus på eksisterende kunnskap til begrepet *Learning Myopia*, om kan oversettes på norsk til nærsynthet. De satser på utvikling av eksisterende fokus fremfor å søke etter ny kompetanse. Dette kan resultere i en kompetansefelle, hvor

man mangler vesentlig kompetanse på nye områder (Lam 2005). Når man samtidig vet at radikal eller revolusjonerende læring gjerne er et resultat av kompetanse eller kontakt utenfra som er i stand til å utfordre eksisterende praksiser, byr det på en utfordring for nødvendig fornyelse (von Hippel 1988; Lundvall 1992 i Lam: 126).

Internasjonal mobilitet kan balansere fokuset på eksisterende kunnskap med nødvendig impulser utenfra. Intern mobilitet i bedriften som bidrar til overføring av beste praksis og annen kunnskap er å gjenbruke eksisterende ressurser. Ved å mobilisere internasjonalt internt i bedriften vil man oppnå nye impulser utenfra, samtidig med at personene har nødvendig og verdifull kjernekompetanse og organisatorisk kompetanse.

Oppsummert man si at mobilitet av personer egner seg som nevnt som virkemiddel for å overføre kunnskap, fordi mye av verdifull kunnskap som er essensiell i kreativ kunnskapsutvikling nettopp er taus kunnskap. Når denne er kroppsliggjort som en innsikt og ofte er ubevisst, frigjøres kunnskapen i samhandling med andre. Slik muliggjør mobilitet av personer overføring av taus kunnskap. Samtidig er det viktig å være klar over at en balanse mellom å gjenbruke eksisterende kunnskap og det å søke etter ny er en forutsetning for konkurransedyktighet på sikt. Internasjonal mobilitet internt i bedriften kan være en mulighet for bedrifter som har enheter i flere land å klare balansen mellom å få nødvendige impulser utenfra, samtidig med at mobilitet internt i bedriften sørger for at kandidatene har den firmaspesifikke kompetansen.

Barrierer for kunnskapsoverføring

Det er ikke alltid lett å overføre kunnskap. Det er heller ikke automatikk i at når kunnskapen overføres fører den til ønskede endringer. Det kan være mange årsaker til at kunnskapen ikke lykkes overført. Det kan være problemer knyttet til personen som skal overføre kunnskapen eller hos mottakeren. En annen årsak er knyttet til budskapet eller kunnskapen i seg selv. Videre gjennomgås disse barrierene knyttet til

kunnskapsoverføring eller til mangel på at organisasjonen lære og endres med varighet i ettertid av kunnskapsoverføringen.

Kunnskapen er klebrig og kontekstuell og vanskelig å overføre

Szulanski (1996) behandler temaet vanskeligheter med å overføre kunnskap internt i en organisasjon. Intern *Stickiness of Knowledge*, kan overføres til norsk som vanskeligheter med å overføre kunnskap innen organisasjonen. Han vektlegger særlig problemer med å overføre beste praksis. Hans studier er basert på Rank Xerox, som han har fulgt over en åtte års periode, og som regnes som pionerer når det gjelder overføring av beste praksis (Szulanski 1996: 353). Han beskriver overføringsprosessen av beste praksis som en stegvis prosess med fire faktorer involvert; *initiering, implementering, ramp-up* og *integrasjon*¹². Disse faktorene skjer i større eller mindre grad i overføringsprosessen av kunnskap.

Holsapelle & Joshi (1999) diskuterer også vanskelighetene knyttet til kunnskapsoverføring basert på Szulanskis teori. De mener at utfordringene kan skyldes selve kunnskapen hvis den for eksempel ikke er beviselig. Personen som overfører kunnskapen kan være årsak hvis personen ikke er motivert eller ikke regnes som troverdig. Mottakers evner kan også være involvert i utfordringen med å overføre kunnskap, dersom mottaker mangler motivasjon for å lytte eller ikke evner å se verdien av kunnskapen, også kalt absorpsjonsevne. Mottakers absorpsjonsevne kan føre til at han eller hun ikke greier å formidle videre og gjøre kunnskapen til en del av ny praksis. Siste årsak til at det kan være vanskelig å overføre kunnskapen er organisasjons konteksten som er tung og således motstandsdyktig mot endringer.

Nonaka, von Krogh og Voelpel (2006) argumenterer på lik linje at kunnskap er vanskelig å overføre ut av den lokale konteksten, fordi den er kontekstuell og klebrig i sin natur. Dermed er det vanskelig å spre kunnskap ut av lokalt

¹² Dette er basert på egen oversettelse. Ramp-up ble vurdert som uegnet å oversette.

kunnskapsutviklende kontekst. Det er krevende å overføre meningsinnholdet i kunnskapen, og innebærer ekstra kostnader å overføre utover lokal kontekst.

Det er trolig lettere å overføre kunnskap og praksis knyttet til å generelle oppgaver de fleste avdelinger kan dra nytte av som for eksempel hvordan ta imot nyansatte, generelt om personalhåndtering, eller prosjektmetodikk som gjelder for hele bedriften. Det er kanskje vanskeligere å overføre kunnskap som er direkte knyttet til den enkelte avdeling, som for eksempel evaluering av et konkret prosjekt.

Suksessfaktorer knyttet til prosjektet kan være vanskelig å isolere og er gjerne sammensatt. På en annen siden kan man tilstrebe å overføre erfaring fra et konkret prosjekt knyttet til en konkret avdeling til mer generell form for lærdom. Klarer man det kan kunnskapen kunne gjenbrukes. Det kan være en kilde til å unngå å gjøre samme feil om igjen et annet sted i virksomheten, eller prøve å trekke på suksessfaktorene der disse er mulig å isolere. Det vil effektivisere og bedre konkurranseevnen til bedriften.

Personlighet og kommunikasjon

Vanskeligheter med kunnskapsoverføring kan avhenge av personen som skal formidle kunnskapen. Vi er forskjellige, og oppfattes også forskjellige som formidlere ovenfor andre mennesker. Dette kan knyttes både til ulik personlighet og ulike kommunikasjonsevner. Ikke alle mennesker egner seg til å dele kunnskap i like stor grad. Personlige egenskaper virker inn på hvor effektiv kommunikasjonen er. Det kan dreie seg om fordommer, feilaktige attribusjoner eller usikkerhet og frykt. Både sender og mottaker kan videre virke inn på kommunikasjonen. I tillegg til disse individbaserte kommunikasjonsbarrierene, kan også hva slags kommunikasjonsrutiner og strategier som finnes på bedriftsnivå, spille en rolle for hvor godt kommunikasjonene fungerer i en bedrift (Grenness 1999). Dermed virker kommunikasjonen inn på effekten av kunnskapsoverføringen, og dermed indirekte inn på effekten av mobilitet i organisasjonen.

Problemer med å oppnå organisasjonsendring

Til tross for tilsynelatende vellykket kunnskapsoverføring, er det ikke alltid slik at det fører til varige endringer. Det kan være vanskelig å avlære tidligere mønstre, samt å utvikle og utforske nye måter å gjøre ting på. Personer har en tendens til å gå tilbake til gamle og kjente mønstre, og altså velge ”minste motstands vei”. Det er et paradoks i at organisasjoner er stabile gjennom rutinene, derfor er de også motstandsdyktige og vanskeliggjør endringer. Samtidig er en organisasjon avhengig av endringer for å utvikle seg i takt med skiftende omgivelser (Lam 2005: 134). At læring og kunnskapsutvikling har en tendens til å være akkumulert og stivhengig understrekes blant annet av Prahalad og Hamel (1990 i Lam 2005:126).

Organisasjonsstrukturen og hvordan kunnskap ledes og kontrolleres, kan i følge Jonsson og Kalling (2007) virke inn på hvordan det fungerer å overføre beste praksis. De har gjort et case studie hvor de har sett på hvordan kunnskap deles mellom Ikea og Sca Packaging. Dette som grunnlag for å si noe om utfordringer med å overføre kunnskap mellom land og over organisasjonsgrenser. Selv om dette er to svært ulike typer bedrifter, kan viljen til å dele og ta imot andres kunnskap i stor grad tilrettelegges ved rett organisasjonsstruktur, kultur og ledelse viser denne studien.

Oppsummering av kategorien mobilitet og overføring av beste praksis og annen kunnskap

Her har ulike teoretiske betraktninger blitt belyst om kunnskap og kunnskapsoverføring, samt hvordan mobilitet er et egnet virkemiddel for å overføre kunnskap. Det er også argumentert for viktigheten av å balansere det å utnytte eksisterende kunnskap og praksiser i bedrifter, med det å søke etter nytt. Videre er det pekt på hvordan det kan være problematisk å overføre kunnskap utviklet lokalt til andre kontekster, og kan derfor regnes å være ”klebrig” i sin natur. Det knyttes blant

annet opp til kunnskapen i seg selv, til personen som budbringer og til den som lytter og mottar budskapet. Videre har organisasjonsstruktur innvirkning. Til sist kreves det at organisasjonens medlemmer endrer sin adferd over tid og det skapes en varig endring i form av endring i det kollektive mønster, for å kunne si at det har skjedd en organisasjonslæring og en vellykket overføring av en praksis eller annen kunnskap. Videre vil det belyses neste kategori i rammeverket, hvordan mobilitet kan skape relasjoner på tvers og dermed bedre konkurranseevnen.

Kategori 2 – Mobilitet og relasjoner på tvers

Nettverk og samarbeid

Mobilitet av mennesker internt og eksternt for firmaet har en nettverkseffekt. Det innebærer at de som er mobile på tvers får et større nettverk som de bruker når de for eksempel skal ha en oppgave gjort hvor de selv mangler kompetanse for å få utført denne. Relasjoner på tvers letter samarbeid og bedrer problemløsningsevne. En generell gevinst av mobilitet internt i en bedrift og gjerne eksternt for bedriftens naturlige grenser, er at den som mobiliseres gjerne oppnår et større nettverk. Et nettverk er verdifullt i kraft av at man vet hvem som har kompetanse på hva. Med kompetanse legger jeg både formell faglig kompetanse og mer uformell kompetanse basert på erfaring og innsikt.

Landry, Amara og Lamari (2002) hevder at sosial kapital som finnes i form nettverk av interaksjon og læring er vel så viktig som markedsmakt for å være innovativ. Innovasjonsevnene her ligger i evnen til å skape og nyttiggjøre seg kunnskap innen disse nettverkene. I følge Levine¹³ betyr nettverk mye for både jobbsøking, forming av allianser og innovasjon. Videre spiller også nettverksstrukturen og båndene en vesentlig rolle når det gjelder kunnskapsoverføring. Det virker som at kunnskap er sosialt forankret, og flyttes gjennom sosial samhandling. For firmaer i bransjer med rask teknologiutvikling er fordelen stor med å delta i flere og ulike nettverk, da man

13

http://64.233.183.104/search?q=cache:ZXHrOKgzz_sJ:www.druid.dk/conferences/summer2003/Abstracts/LEVINE.pdf+szulanski+1996&hl=no&ct=clnk&cd=3 Om kunnskap og performative ties and the Theory of the firm

får tilført læring gjennom ulike og flere perspektiver (Lam 2005: 59). Man kan blant annet dele inn nettverk etter hvor sterke båndene er. Sterke bånd som for eksempel en god venn, tilfører ikke mye nytenkning, men bekrefter det man allerede vet. Svakere bånd, som nettverksrelasjoner i en jobbsammenheng vil innebære, tilfører ny informasjon og er dermed mer verdifullt i en kreativ sammenheng i bedriftsøyemed.

Von Hippels studier (1987, i Lam 2005: 71) av uformelle nettverk som kilde til informasjonsflyt mellom konkurrerende og samarbeidende firmaer i US steel mini-mill produsenter viste at de lekket informasjon til hverandre. Men denne utvekslingen bar preg av sterk gjengjeldelse, og slik en fordel for alle parter. Gjengjeldelse og sterk tro på at man ville få hjelp ved behov fungerte som ”lim” i informasjonsdelingen. Lojalitetsbåndene stod dessuten sterkere til ingeniørfagfellesskapet enn til firmaet de jobbet for. Tilsvarende er lojalitetsbåndene blant ingeniører i Silicon Valley, men der med lik grad av lojalitet til firmaet som til fagfellesskapet. Det kan ofte være slik at mange uformelle bånd er til grunn for mer formelle aktiviteter som bunner ut i innovasjon, og at firmaer er ofte ubevisste på viktigheten av de uformelle relasjonene i medlemmenes nettverk (Lam 2005).

Uformelle og formelle nettverk

I en bedrift er det erfaringsvis to ulike former for nettverk. Det ene er det byråkratiske nettverket som man kan tegne organisasjonskartet etter. Det består av hvem som har ansvar for ulike oppgaver i ulike deler av firmaet. Den andre formen for nettverk i en bedrift er det uformelle nettverket. Det består av de man kjenner, jobber sammen med i dag eller har jobbet sammen med tidligere kanskje sammen i et prosjekt.

Relasjonen er gjerne av både faglig og personlig art. Denne typen nettverk vil man ikke finne på et organisasjonskart. Har man et større uformelt nettverk, vet man hvem som sitter med innsikt i forhold til ulike problemstillinger eller fagfelt. Man vet med andre ord hvem man skal ringe for å få noe gjort. Det er nærliggende å tro at har man en del nøkkelpersoner i sitt uformelle nettverk, er man mer effektiv som medarbeider.

Det er ikke sikkert at den som står som ansvarlig for en oppgave på organisasjonskartet er den som kan mest om denne. Det kan være en helt annen som sitter med denne kunnskapen. Nøkkelpersonene har lengst erfaring på området men står ikke nødvendigvis oppført på organisasjonskartet.

Disse to nettverkene lever altså side om side i en organisasjon, uten at bedriften nødvendigvis er særlig bevisst på å anerkjenne viktigheten av det uformelle nettverket. Det legitimeres kanskje ikke gjennom å tilrettelegge for tilgang til, eller utvikling av det uformelle nettverket.

En nyansatt bruker sannsynligvis uforholdmessig lang tid i en stor organisasjon på å ikke bare sette seg inn i bedriftens formelle strukturer. Den nyansatte bruker også lang tid på å finne ut av hvem det er best å henvende seg når det gjelder ulike fagfelt og ulike situasjoner.

Det uformelle nettverket er minst like viktig og maktinfisert som det formelle nettverket. Et eksempel er når en ny leder skal velge seg et team. Han eller hun bruker de menneskene som han eller hun gjerne har jobbet godt sammen med og liker. Man hjelper hverandre oppover i karrierestigen ved å bruke nettverket. De som er utenfor får ikke delta på samme måte.

Det kan tenkes at det å gi tilgang til uformelt nettverk for folk med lav ansiennitet, eller som av ulike årsaker ikke er like dyktig på å bygge eget nettverk kan være effektivt. En nyansatt kan for eksempel gis tilgang via en med lengre fartstid i selskapet.

Fra Taylors "vitenskapelige ledelse" fra samlebandets storhetstid i industritiden, springer vestlig lederstil ut, i følge Nonaka, von Krogh og Voelpel (2006).

Tradisjonell vestlig lederstil fokuserer på kunnskap som er kvantifiserbar og ikke på den tause kunnskapen. Vestlig ledere misforstår kilden til suksess her, hevder Nonaka og sammenligninger med Japanske suksesselskaper. Et syn på organisasjonen i vestlig sammenheng som en maskin som kan omsette kunnskapen, som vitner om et funksjonalistisk syn på kunnskap i organisasjonen. Dermed går vestlige selskaper de

glipp av den tause kunnskapen som er den viktigste for innovasjon. For å slippe løs den tause kunnskapen, fordrer det at det settes av tid til uformell relasjonsbygging. Dessuten kan ikke kunnskapen kontrolleres og styres, og dermed innholder *Knowledge management* et slags paradoks (Kaufmann og Kaufmann 2003). Lederen blir dermed en kunnskapsleder mer enn en tradisjonell ledertype (Nonaka 2001).

Samarbeid

Et godt nettverk bidrar til bedre samarbeid mellom de som er en del av nettverket. Det kan tenkes at det bunner i at hvis man kjenner hverandre fra før, er terskelen lavere for å be om hjelp. Det kan også ha med å gjøre at gode relasjoner øker sjansen for å utnytte hverandres kompetanse og styrker bedre. Dette bedrer problemløsningen og øker beslutningsevnen. Når man vet hvem som besitter hvilken kompetanse vet man hvem man skal kontakte. En effektiv samhandlende organisasjon, er gunstig for konkurranseevnen. Videre når det refereres til nettverk, menes den uformell nettverkstypen.

Mobilitet innad i en organisasjon øker sannsynlig evnen til samarbeid. De som mobiliseres blir vant til å forholde seg til nye mennesker, og vant til å knytte kontakter. Man blir dessuten kjent med flere deler av firmaet og får mer en helhetstilnærming som også bedrer samarbeidsevnen, noe som også tas opp i neste del om helhet. En helhetstilnærming gjør at man letter klarer å se med den andres perspektiver og forstår den større kontekst man er en del av. En god erfaring med å samarbeide vil sannsynligvis ha en selvforsterkende effekt gjennom at gode erfaringer gjentas. Man blir dyktigere med erfaring. Hvis denne praksisen spres er det oppstått en vellykket organisatorisk læring.

Å jobbe i team er en vanlig arbeidspraksis i mange bedrifter. Her har samarbeidsevner en viktig betydning for å fungere som en del av teamet. I følge Belbins teori (Sveberg 2002) om teamroller, handler teamroller om en tilbøyelighet til å oppføre seg ovenfor, hjelpe og forholde seg til andre på visse måter som lar seg

identifisere. Et team er et nettverk av relasjoner mer enn enkeltstående personer. Det finnes ulike teamroller som bidrar på ulike måter til problemløsningen i et team(ibid). Dersom man er vant til å mobilisere i en organisasjon, er det sannsynlig å anta at man er trent til å samarbeide, som diskutert ovenfor. Man er vant til å innta ulike roller i et team, og dermed økes effektiviteten (selv om disse rollene gjerne kan være knyttet opp til personlighet, og de samme personene har trolig en tilbøyelighet til å innta de samme rollene). Heterogene team bidrar til bedre problemløsning ved at ulike personer bidrar med ulike ressurser og tilnærminger. Det er også utfordringer knyttet til å jobbe i team. Utfordringene er knyttet opp til å forstå hverandre. Løses denne utfordringen, vil et heterogent team være mer produktivt enn et homogent team. Heterofile team byr på flere perspektiver, og sannsynligheten for å nå en mer kreativ problemløsning blir bedre. Evnen til å ta den andres perspektiv er en type sosial kontrakt som gjelder når man jobber i team, og som er en mekanisme som virker lettende på samarbeide. En person som har flyttet på seg i organisasjonen og gjerne på tvers av enheter, vil trolig potensielt ha møtt flere forskjellige perspektiver som kan lette samarbeidsevnene hans eller hennes.

Oversikt over kompetansen

I følge Bryan og Joyce (2005) bruker folk mye tid i en større organisasjon for å få tak i den kunnskapen man trenger fra kollegaer, og til koordinering av samarbeid. Dette er særlig et problem i større firmaer som mangler såkalte ”kunnskapsmarkeder”, som er oversikter over kompetansen til alle medarbeiderne. Her kan organisasjonene tilrettelegge for kunnskapsflyt gjennom å opprette en slik oversikt, samtidig som man må tilrettelegge for nettverksbygging der kunnskap utvikles. Selv om organisasjonen ellers er hierarkisk organisert, og dermed har fordel av rask beslutningsevne som det beste av en tradisjonell organisasjonsform, bør det tenkes annerledes og tilrettelegges for samarbeid på tvers der kunnskap utvikles. Når det oppfordres og tilrettelegges for samarbeid og nettverksbygging på tvers, får man tilgang til de som besitter denne kunnskapen når dette trengs. Dette vil virke effektiviserende i organisasjonen, og

dermed øke konkurranseevnen. Oppsummert kan man si at organisasjonen kan legge til rette ved å lage oversikt over eksisterende kompetanse, og samtidig for utvikling av ny kompetanse gjennom å tilrettelegge for nettverksbygging der kunnskap utvikles. Disse to mekanismene vil føre til effektiv bruk av nettverket i en organisasjon og dermed bidra til bedret konkurranseevne.

Læringssystemer internt og ekstern for bedriftens grenser

Von Krogh, Nonaka, Ichijo (2001) referer til mikrofelleskap som et type uformelt nettverk som gjerne oppstår spontant og har løse grenser. Det kan være at noen setter seg ned med en kaffekopp i kantinen etter lunsjen og diskuterer et tema. De deler sine tanker og i fellesskap kommer de for eksempel fram til noen gode ideer på hvordan avdelingen for bredbånd kan organiseres bedre slik at det gagnar kundene. Nonaka (1995) skiller mellom taus og eksplisitt kunnskap. Eksplisitt form for kunnskap kan uttrykkes eller kodifiseres i form av for eksempel tall eller ord. Taus kunnskap kan ikke kodifiseres fordi denne kunnskapen er kroppsliggjort som en innsikt eller intuisjon. Den er heller ikke nødvendigvis bevisst, og er kunnskap i praksis. Mye av vår erfaring og kunnskap er taus kunnskap, og en viktig kilde til nyskaping og kunnskapsutvikling ligger i den tause kunnskapen gjennom å tilrettelegge for å dele denne. I kunnskapsutvikling er denne formen for kunnskap vesentlig, og det krever at personene som deltar i kunnskapsutvikling er personlig tilknyttet og har relasjoner der de jobber Nonaka, von Krogh og Voelpel (2006). De fleste som jobber i en kunnskapsbedrift er alle med på kunnskapsutvikling til daglig. Å tilrettelegge for slike uformelle og gjerne spontane nettverksaktiviteter, vil føre til at kunnskap deles og utvikles og bedrer konkurranseevnen til firmaet de jobber for.

Wenger (2000) argumenterer for deltagelse i sosiale læringssystemer som en viktig del av bedriftens suksessfaktor. Et praksisfellesskap er en form for nettverk som går på tvers av firmaets grenser. Praksisfellesskap er lokale og globale sosiale læringssystemer hvor man deltar og deler sin kunnskap med andre. Til sammen

oppnår man en bedre innsikt som alle tjener på. Det er like viktig å delta i praksisfellesskap eksternt for bedriftens grenser som det er å sørge for læring internt. I et praksisfellesskap har man felles kjernekompetanse slik at man forstår hverandre og snakker felles fagspråk, men kanskje ulik spisskompetanse som gjør at man har noe å lære bort, og kunne lære av andre. Slik sett er et praksisfellesskap en gruppe mennesker med felles interesse som utvikler sin kunnskap gjennom jevnlig interaksjon.

Oppsummering

Mobilitet på tvers i bedriften vil øke nettverket og samarbeidet på tvers. Det bryter ned barrierer og vil øke effektiviteten. Det kreve at bedriften har et bevisst forhold til nettverk og verdien av nettverksaktiviteter. De må anerkjenne viktigheten av det uformelle nettverket, som vil være en viktig kilde til nyskaping hvis det legges til rette for nettverksaktiviteter. Slik det er i dag, er det ikke en bevissthet hos ledelsen i Telenor, slik det kommer fram i samtaler med informanter, noe som diskuteres i empiridelene senere i besvarelsen. Der vil deres erfaringer med mobilitet og med relasjoner og nettverksbygging i Telenor belyses. Hvorvidt mobilitet fører til samarbeid på tvers, samt om det øker nettverksbygging vil diskuteres. Det samme vil hvilke hindringer som ligger i veien.

Kategori 3 – Mobilitet og styrking av human kapitalen

Beholde gode attraktiv arbeidskraft

Det å sørge for et godt internt arbeidsmarked er viktig for å unngå at organisasjonens nøkkelpersoner forsvinner til konkurrerende bedrifter. Får for eksempel ledere med videre ambisjoner utfordringene de har behov for og kan gjøre karriere internt i et firma, er sjansen større for at de blir værende i firmaet. Mobilitet kan brukes som et strategisk virkemiddel i denne forbindelse ved at det tilrettelegges for ulike karrierealternativer i firmaet. Mobilitet på tvers gir utfordringer for den det gjelder. Det gir mulighet for å lære ulike deler av virksomheten å kjenne, samt mulighet for å skape et stort nettverk. I følge Camilla Lenzi

(2006) er det de mest produktive menneskene som har størst tilbøyelighet til å slutte. Deres kunnskap er av den mest innovasjonsorienterte, og disse menneskene får flest jobbhenvendelser fra omgivelsene. Derfor er det viktig å sørge for at disse menneskene blir værende. Mobilitet innad kan gi den utfordringen man er på jakt etter. Det er også slik at flest jobbytter skjer innen sektoren, så sannsynligheten er stor for at medarbeideren som slutter går til en konkurrent. Det må ikke nødvendigvis være kun negativt, siden det også innebærer at man kanskje kan rekruttere innad i bransjen. Slik kan også kunnskap utveksles, og bedriften får nødvendig ny kunnskap utenfra.

Talentledelse er bedrifters utfordring nummer en når det gjelder human kapital feltet fremover. Dette hevder Even Bolstad på HR-Norges¹⁴ talentkonferanse som ble gjennomført 12.juni i år. Det er samtidig et område hvor norske bedrifter er svake i dag. Han viser til en rapport; ”WFPMA/BCG -Creating People Advantage”, som

¹⁴

http://www.hrnorge.no/Specialmapper/Forsideartikler/Artikkelarkiv/Nyheter_2008/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1223 HR-Norge er en kjent medlemsorganisasjon for human kapital feltet i Norge.

baserer seg på data fra ledere fra hele verden. Den slår fast at god ledelse og systemer for mennesker gir muligheter for å skape konkurransedyktige betingelser når det gjelder utvikling talenter.

Å kun satse på å utvikle eksisterende arbeidskraft, uten å sørge for en balanse mellom eksisterende og tilførsel av ny arbeidskraft er ikke uproblematisk. Som diskutert i tidligere handler det om å ha et for kortsiktig fokus. Det er viktig å beholde gode hoder gjennom å satse på eksisterende kompetanse, men på lang sikt kan det ende i en kompetansefelle hvor man mangler vesentlig kompetanse på nye områder.

Dessuten er det slik at radikal eller helt ny læring er gjerne et resultat av kompetanse eller kontakt utenfra eller kontakt som er i stand til å utfordre eksisterende praksiser (von Hippel 1988; Lundvall 1992 i Lam 2005: 126). Å rekruttere eksternt fra kan være vel så viktig som å satse på eksisterende kompetanse gjennom å bygge interne karriereveier som hindrer folk i å slutte.

Tiltrekke seg ny ønsket arbeidskraft

Branding handler om å målrettet markedsføre virksomheten utad slik at man fremstår attraktiv overfor aktuelle nye kandidater. Det som kommuniseres kan være et slags medarbeiderløfte som går på hva organisasjonen skal strebe etter. Innholdet må være et budskap som virker attraktivt ovenfor målgruppen. Dette mener Ståle Rooth i Markup Consulting, som leverer kurs innen rekrutteringsfeltet¹⁵. Slik sett henger *branding* tett sammen med det interne fokuset på å skape de attraktive mulighetene. Det hjelper ikke å kringkaste attraktive ord, hvis det ikke stemmer i praksis. For å ha en type troverdig kommunikasjon i forbindelse med *branding*, fordrer det at man faktisk har et godt internt arbeidsmarked å kunne tilby eksterne kandidater. Rekruttering er en kostnadskreven prosess, som også innebærer en risiko for å ansette feil folk. Derfor er det lurt å sørge for å beholde de menneskene man ønsker,

¹⁵Fra Personal og Ledelse 7-07, tilgjengelig på nett : <http://www.markup.no/att/M8seg6mt.pdf>

gjennom å gi de attraktive karrieremuligheter internt i selskapet. Skal man evne å beholde de dyktige menneskene man rekrutterer, krever det med andre ord at forventningen som markedsføreres også innfris. En gjennomtenkt strategi for et godt internt arbeidsmarked kan være nyttig, der mobilitet som virkemiddel kan være viktig for mange som ønsker nye utfordringer.

Kategori 3 - Mobilitet og helhetsinnsikt

Hva skaper vår forståelseshorisont?

Hermeneutikk er studiet av forståelse er, og hvordan vi skal gå frem for å oppnå forståelse (Føllesdal m.fl.1986:97). Denne aktiviteten hvordan gå frem for å oppnå forståelse, går helt tilbake til antikken, mens begrepet kom på 1600- tallet. I nyere tid er Gadamer og Heidegger, kanskje mest kjente representanter. Det er når vi ikke forstår, at vi bruker hermeneutikken. Man har en antagelse om hvordan en handling eller tekst skal forstås, basert på eksisterende forståelse, som man så prøver ut gjennom tolking. Deretter oppnås en ny forståelse, som internaliseres til å bli en ny ubevisst forståelseshorisont. Forståelseshorisonten kan defineres som mengden av de oppfatninger og holdninger som vi har på et gitt tidspunkt, bevisste og ubevisste, og som vi ikke har vår oppmerksomhet rettet mot (Føllesdal m.fl.1986:101). Den fungerer som et slags bakteppe som verden forstås ut i fra. Om vi betrakter noe som viktig og er interessert i å prøve å forstå, om vi er positive eller negative, avhenger av forståelseshorisonten.

Den hermeneutiske sirkel referer til ulike sirkelstrukturer som er karakteristiske for forståelsesprosessen. Den handler blant annet om å få forstå deler i forhold til hverandre og helheten de er en del av. Det er også slik at helheten vi forstår noe ut i fra, i tillegg omfatter oss selv og vår egen forståelseshorisont. Forståelseshorisonten preger som sagt ny forståelse, og endrer seg i takt med at ny forståelse skjer. I følge Gadamer har vi for-dommer¹⁶ om alle oppfatninger og holdninger i vår

¹⁶ Brukes med bindestrek for å ta vekk den negative assosiasjonen med ordet fordom (Føllesdal 1986:107-108)

forståelseshorisont. Ingen er nøytrale¹⁷. For-dommer er forventninger som av og til passer og av og til ikke passer. Forståelse er dermed en gradvis justering av våre for-dommer slik at de passer inn i helheten med det vi ønsker å forstå (Føllesdal m.fl. 1986).

Hvis vi trekker denne tilnærmingen til organisasjonstankegang, kan man si at dersom man mobiliseres rundt i en organisasjon, og gjerne på tvers av enhetene, vil man forstå andre bedre. Man vil forstå delene bedre i forhold til hverandre og helheten. Dette fordi horisontforståelsen utvides gjennom at man blir utsatt for flere oppfatninger og holdninger totalt sett. Det gjør antageligvis at man får et bredere totalt grunnlag for å forstå. Sjansen er stor for at man får en mer nyansert holdning. Oppfatningen baserer seg mer på forståelse og viten enn negative fordommer. Man vil også lettere forstå helheten hvis man kjenner bedre til flere deler enn sin egen virkelighetsdel. Dette vil bidra til et helhetlig perspektiv og bedre beslutningsevne. Hvis flere mobiliseres og oppnår en større forståelseshorisont samt en mer nyansert holdning, vil flere tenke i lys av helheten i en organisasjon. Når beslutninger skal tas, man tenke hva som er gunstig for den større konteksten. Dette, i stedet for sloss for sin del og i ytterste konsekvens med et perspektiv om at andre mangler forståelse, når ens egen mangel på å forstå andre er nærmere sannheten.

Radikal eller helt ny læring er som nevnt tidligere gjerne et resultat av kompetanse eller kontakt utenfra eller kontakt som er i stand til å utfordre eksisterende praksiser (von Hippel 1988; Lundvall 1992 i Lam 2005: 126). En mobilitet på tvers av enheter vil kunne føre til nødvendig fornyelse og helhetsperspektiv inn i en divisjon, og er et argument for å bestrebe mobilitet på tvers av enheter.

I tråd med marxistisk tankegang, kan man si at mobilitet på tvers gjør at man ser sitt bidrag i en større sammenheng. Dette gir mening og reduserer fremmedgjøring.

¹⁷ Her skiller Gadamer seg fra tradisjonell hermenautikk, som står for at man kan frigjøre seg fra sin horisont når man skal forstå andre. Gadamer som er representant for ny-hermenautikken, mener derimot at det ikke er mulig. Ingen er nøytrale, alle har forutsetninger.

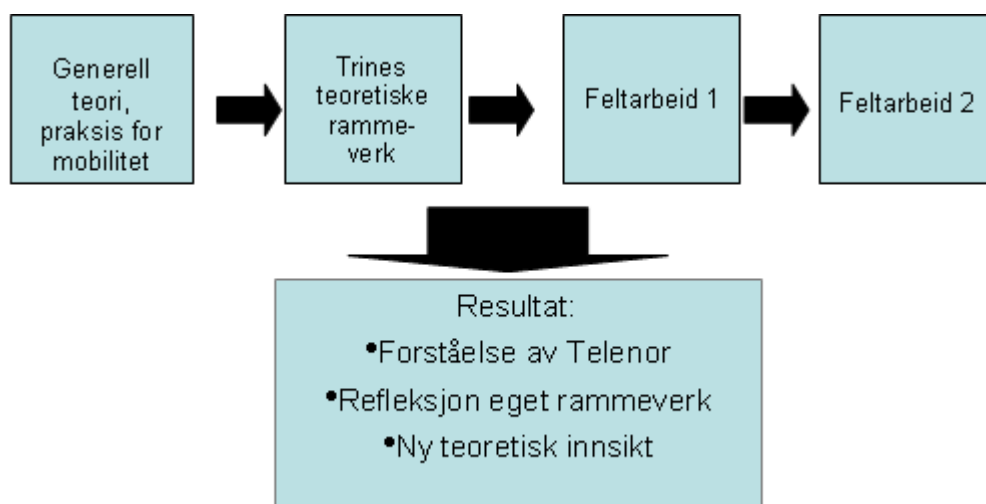
Fremmedgjøring innebar for Marx at en arbeider kunne blant annet føle seg fremmedgjort når han ikke hadde innsikt i hele produksjonsprosessen, men kun har ansvar for sin del. Han vil ikke føle eierskap til det endelige produktet (Birkeland 1992). Denne teorien ble utviklet i en tid der industrisamfunnet vokste fram, og med tanke på rutinearbeid på samlebåndet. Det kan likevel overføres til i dag, med at det sannsynligvis gir mer mening å se helheten i en prosess, som blir det motsatte av fremmedgjøring. Mobilitet på tvers kan bidra til helhetstankegang og redusere faren for at en medarbeider ikke ser det meningsfulle av sitt bidrag som en del av helheten

Oppsummering av kapitel

Hittil i denne delen er det først pekt på litteratur som finnes om mobilitet og hvordan det i lite grad er koblet mot konkurranseevne. Derfor er generell teori om organisasjon, læring og innovasjon deretter blitt belyst. Dette for å danne basis for å koble sammen mobilitet og økt konkurranseevne i det operative rammeverket. Rammeverket er presentert og de ulike dimensjonene i rammeverket er belyst mer inngående i egne deler. Videre vil grunnlaget for metodiske valg belyses.

3. Metode

Det er gjennomført intervjuer av personer i Telenor Nordic om deres erfaringer basert på at de har vært mobile i bedriften. Utgangspunkt var noe generell kunnskap om praksis for mobilitet i bedrifter, samt relevant teori omkring emnet kunnskapsoverføring og organisatoriske endringer i bedrifter. Dette var grunnlaget for å utvikle et operativt rammeverk for å se nærmere på mobilitet. Rammeverket ble anvendt på Telenor som valgt case. To runder med intervjuer ble gjennomført, med endring av spørsmålene mellom de to rundene. Rammeverket har vært gjenstand for refleksjon og endringer gjennom prosessen og i forhold til dataene som forelå. Resultatet er en ny teoretisk innsikt og forståelse av fenomenet mobilitet som virkemiddel for konkurranseevne i Telenor - som en stor internasjonal bedrift. Prosessen rundt fremstillingen av masteravhandlingen kan illustreres på følgende måte;



**Generell teori og praksis for mobilitet i bedrifter som grunnlag for utvikling av teoretisk rammeverk.
Anvendes på case Telenor.**

Videre vil prosessen frem til masteravhandlingen var ferdigstilt legges frem. Prosessen rundt forarbeidet inkludert begrunnelse for valget av metode vil gjennomgås først. Dernest vil arbeidet i feltet beskrives, før prosessen for koding av datamateriale legges frem. Tilslutt diskuteres funnenes generaliserbarhet.

3.1 Forarbeid og begrunnelse for valg

Gjennom flere år og studier har jeg vært opptatt av endringsprosesser i bedrifter, særlig med tanke på læring. Teorien om dette emnet har farget interessen for hvordan mennesker bærer med seg kunnskap og erfaringer. Metodisk vil tilnærming være eksplorerende for å lære av feltet underveis, da det er ikke er funnet relevant litteratur med koblingen mobilitet og konkurranseevne. Derfor var det også interessant å undersøke fenomenet nærmere. Målsettingen med oppgaven har vært å forstå fenomenet mobilitet av personer i bedrifter. Kvalitativ metode ble valgt. Metoden egner seg hvis man skal forstå sosiale fenomener, og hvor samtalen egner seg for å få kunnskap om hvordan personer opplever og reflekterer i forhold til fenomenet man skal forsøke å belyse. Kvalitative metoder egner seg dessuten godt til å studere felt det finnes lite forskning på fra før (Thaagaard 2002: 11).

Feltstudier en strategi for å skaffe seg data. Andre ord som brukes er kasus eller casestudier og deltagende observasjon. Det er studier hvor forskeren oppholder seg i feltet som studeres. Et "felt" er i denne sammenhengen et utsnitt av den sosiale virkeligheten i for eksempel et lokalsamfunn eller en bedrift. Erfaringsmaterialet fra feltstudier kan deles inn i fire typer; observasjon som fører til feltnotater, intervjuer, dokumenter fra og om feltet og tilslutt at forskeren gjør sine egne erfaringer som noteres som en del av feltnotatene (Engelstad m fl 2001: 125). Telenor ble valgt som case fordi de er i startgropen når det gjelder å bruke mobilitet som virkemiddel. Jeg jobbet en kort periode i avdelingen for human resource, og tok selv initiativ til å bruke Telenor som case. Mobilitet som tema ble vi enige om i fellesskap. Det er

interessant å velge å skrive om noe som kunne være til nytte også for Telenor. Mobilitet er et virkemiddel i startfasen, og noe de også kunne tenke seg å få belyst¹⁸.

Det har vært en utfordring å sette grensene for hvor konteksten har startet og stoppet i Telenor som bedrift. De fleste samtalene har vært gjort på Fornebu, med unntak av en som ble gjennomført på Hamar. Slik sett har konteksten vært Telenor i Norge primært. Likevel har flere av informantene erfaring fra mobilitet til utlandet, samt at de jobber i prosjekter av nordisk og internasjonal art hvor mobilitet er en del av arbeidsprosessen. Med dette til grunn kan man si at Telenor som internasjonal bedrift er feltet som belyses.

Hermeneutisk metode er hypotetisk deduktiv metode brukt på meningsfullt materiale som tekster, kunstverk, handlinger osv. (Føllesdal 1986: 99). En stadig frem og tilbake-gåing mellom hypoteser og andre oppfatninger en har og kildematerialet kalles gjerne den hermenautiske sirkel. Utgangspunkt for avhandlingen var en noe kunnskap om praksis for mobilitet i bedrifter, samt generell teori om organisasjonslæring og kunnskapsoverføring. Det formet eget ståsted fra starten av. Det har vært en refleksiv jobbing mellom empiri og teori gjennom hele prosessen.

Noen antagelser om at mobilitet kunne være et virkemiddel for å overføre kunnskap og beste praksis, var starten på utvikling av et foreløpig teoretisk rammeverk med noen kategorier for å gjøre intervjuer. De første intervjuene hadde spørsmål som primært gikk på kunnskapsoverføring, mens de neste gikk mer direkte på mobilitet. Mellom de to rundene av intervjuer, ble det opparbeidet en større forståelse. Det har vært en veksling mellom teori og empiri, med hovedvekt på at feltet og empirien skulle vise vei. Tidligere lest teori har trolig farget funnene, og tid i mellom intervjurundene og teoretisk refleksjon har gitt nødvendig avstand til feltet for å innta et forskende perspektiv. Egen erfaring som medarbeider i Telenor, samt interessen for feltet fra før, har gitt en nærhet til feltet som ble oppfattet som fruktbart for å kunne

¹⁸ Det skal sies at jeg har hatt helt frie tøyler i prosessen, og har ikke fått økonomiske midler av Telenor. Min erfaring innenfor organisasjonen sikkert har likevel sannsynligvis preget min for- forståelse og fremstilling av data.

stille de rette spørsmålene og kunne gå i dybden i samtalene. Det kan også ha gjort meg forutinntatt, selv med fokus og bevissthet rundt dette.

Innpass i feltet og presentasjon av informanter

Egen jobberfaring over en periode i Telenor, sørger for en fot innenfor feltet. Informanter ble valgt ut sammen med en HR-rådgiver. Vi så på oversikter over hvilke personer som hadde flyttet på seg internt i Telenor i løpet av de siste tolv måneder. Personer med mobilitetserfaring ble valgt ut, for å kunne si noe om fenomenet mobilitet. Slik sett er informantene representative men ikke tilfeldig utvalgt.

Av disse personene valgte vi ut de som hadde flyttet på seg fra en divisjon som vi anså som mer moderne i Telenor sammenheng til en mindre moderne divisjon. Modernitetsdefinisjon ble basert på at noen divisjoner var nærmere kundene i verdiskapningen, og hadde gjennomgått større endringsprosesser i retning av å bli mer effektive og moderne drevet. Når disse personene hadde flyttet på seg til mindre moderne divisjoner, ble det antatt at de kanskje hadde tatt med seg gode praksiser og greid å skape endringer i den nye divisjonen. Slik kunne det eventuelt avdekkes om det var skjedd en kunnskapsoverføring. Ledere ble forsøkt valgt ut, og av begge kjønn¹⁹. En antagelse om at kanskje posisjon og kjønn kan spille inn, preget utvelgelsen. I tillegg kom det underveis tips om å snakke med enkelte ledere som hadde bred erfaring med mobilitet, og disse ble intervjuet i annen runde i intervjuprosessen. Derfor besto informanter i første runde fortrinnsvis av både ledere og av medarbeidere uten lederansvar, mens informanter i andre runde med intervjuer besto av ledere i høyere posisjoner med lang ansiennitet og med mer erfaring fra mobilitet.

¹⁹ Av ledere på høyt nivå i Telenor er det forholdsvis få kvinner å velge fra. Det viste seg også at en del av informasjonen om posisjon ikke stemte. Ikke alle var ledere, men en flere av informantene var vanlig medarbeidere.

Intervju

Det ble gjennomført samtaler med informanter, for å få frem deres erfaringer og refleksjoner rundt temaet mobilitet. Til sammen 14 informanter ble intervjuet.

I kvalitative intervjuer kan man bruke en intervjuguide med noen hovedspørsmål, heller enn et strukturert spørreskjema hvor alle spørsmål som skal stilles er oppført. I en slik semistrukturert guide følger man ikke spørsmålene slavisk, men improviserer oppfølgingsspørsmål etter hvert i samtalen. På denne måtene kan informanten oppfordres til å utdype og begrunne sine svar bedre, og man får lettere tak i nyansene omkring informantenes erfaringer. Det kan også være lurt å bruke stikkord i guiden slik at spørsmålene formuleres i samtalen, og på denne måten blir intervjuet så lik en naturlig samtale som mulig (Repstad 1987: 78).

En slik semistrukturert intervjuguide ble valgt for intervjuene.²⁰ Det ble opplevd som hensiktsmessig å ikke lese opp spørsmålene men formulere de der og da.

Spørsmålene var dog ikke i stikkordsform, men formulert som hele setninger. De tjente riktignok mer til å være en forberedelse og trening i forkant, gjennom forberedelse av ulike formuleringer og ulike svaralternativer som kunne komme, og da hvilke oppfølgingsspørsmål som kunne være naturlig å stille. Det var også slik at i to av intervjuene var personen ikke leder som først antatt, men en vanlig ansatt uten personalansvar. Intervjuguiden var i utgangspunktet tiltenkt ledere, og improvisasjon og omformuleringer ble nødvendig.

Intervjuguiden kan i følge Repstad (1987: 79) gjerne med fordel justeres underveis, eller revideres etter at første samtale er gjennomført. Den opprinnelige guiden kunne brukes i alle intervjuene i første runde, men essensen i spørsmålene ble brukt mer enn at spørsmålene ble stilt slik de var formulert i guiden. I andre runde med intervjuer ble intervjuguiden endret en del etter å ha gjennomgått dataene fra første runde.

²⁰ Intervjuguiden fra runde en og runde to med intervjuer – se appendiks 1 og 2.

Nøye forberedelser ble gjort til intervjusamtalen, selv om det ble gjennomført som et fleksibelt intervju. Hva som var viktig å få ut av samtalen var et hovedfokus. Likevel ble det opplevd som utfordrende å stille de rette spørsmålene, særlig på det som gikk på læring og endring. Blant annet ble det erfart at ord som ”overføring av kunnskap” ikke ble forstått. Det er selvsagt for en akademiker, men ikke nødvendigvis for andre. Mer direkte ord som *læring* ble brukt i stedet og det ble bedt om å beskrive praksiser der læring kunne skje, i stedet for direkte spørsmål knyttet til læring. Det er også slik at man ikke nødvendigvis er bevisst på at man lærer eller hva som skjer når folk deler kunnskap mellom seg. Dette gjør det kanskje vanskelig å svare på spørsmål om læring og viser viktigheten av å forklare nøye. I andre runde med informanter, ble de tatt mer med på refleksjon rundt temaet mobilitet som virkemiddel, og det ble opplevd at det var svært fruktbart. Informantene i andre runde var erfarne ledere med høy posisjon og med lengre ansiennitet i bedriften fortrinnsvis, og de ble gjerne med på refleksjon rundt temaet i tillegg til å svare på spørsmålene.

Intervju som metode er blitt kritisert for å være kunstig og kontekstløst. Samtaler i miljøet informanten jobber, i kan derfor være å fortrekke fremfor det formelle intervjuet utenfor den naturlige konteksten informanten befinner seg i vanligvis. Kritikken har også vært knyttet til at det i intervjuet kommer fram subjektive og dermed feilaktige svar, og at sosiale og materielle strukturer neglisjeres. Det kan derfor være en ide å spørre folk om ulike praksiser, heller enn å stille allmenne spørsmål om deres erfaringer (Repstad 1987: 76).

I tillegg til intervjuer har hjemmesidene til Telenor, samt interne notater fra Telenor blitt brukt som materiale.

3.2 Ut i feltet

I forkant av intervjuene ble det hentet inn samtykke av daværende HR-direktør Eivind Karlsen. Deretter ble de første informantene kontaktet. Alle samtykket til et møte. Det ble sendt en e-post med informasjon om masteravhandlingens tema og

hensikt. Det ble også gjentatt i samtalens start, sammen med å fortelle om at de ville bli anonymisert²¹.

Samtalene ble gjennomført på informantenes arbeidsplass i såkalte ”stillerom” i bedriften.²² To intervjusamtaler ble gjort på telefon av praktiske årsaker. I følge Repstad (1987: 98) mister man noe når det ikke foregår møte ansikt til ansikt. Av praktiske årsaker må man likevel ty til både telefonsamtaler og e-poster av og til i kvalitative studier.

De fleste erfarne forskere anbefaler at man bruker lydopptaker når man intervjuer. Man kan lettere konsentrere seg om hva respondentenes sier, og få med seg mer som for eksempel gester og kroppsspråk. Hovedpunktene kan noteres underveis, og man slipper å konsentrere seg kun om å få notert ned alt. I analysefasen er det en fordel å ha helt ordrette gjengivelser av samtalene, uten den filtrering som gjøres når man noterer og bruker hukommelsen i stedet for lydopptak. I noen tilfeller kan man dog oppleve at informanter ikke ønsker at samtalen blir tatt opp (Repstad 1987: 84-85) .

Intervjuene ble gjennomført med en mp3 spiller som opptager, bortsett fra de som ble gjennomført på telefon. Det førte til bedre konsentrasjon generelt og særlig om oppfølgingsspørsmålene. Opptageren var veldig lite dominerende i størrelse. Alle informantene samtykket til å bli tatt opp. Informasjon ble gitt om at opptakene ville bli slettet når prosjektet var over. Korte notater ble nedskrevet underveis. Notater rundt konteksten som inntrykk, assosiasjoner før under og etter samtalen ble notert ned. Disse ble skrevet mer ut og lagt en del til kort tid etter samtalen. Deretter gikk det tid imellom intervjuene og gjennomlyttingen av opptakene. Dette resulterte trolig

²¹ Navnene er skrevet om i anonymiseringen. Dog kan det hende at noen vil bli gjenkjent på arbeidsoppgaver. Ingen av informantene virket særlig oppatt av anonymisering, men samtykket i at jeg skulle gjøre det. Det er etter min vurdering ikke noen kritiske avsløringer som kommer fram som vil sette noen av dem i en vanskelig situasjon dersom de skulle gjenkjennes.

²² Telenor har ved sitt hovedkontor på Fornebu åpent kontorlandskap med en rekke ”stillerom”. Disse er spredt i lokalene, og kan regnes som ”nøytral grunn” hvor ingen lytter eller kan påvirke som på informantens arbeidsplass. Samtidig kan det være at respondenten ble forstyrret av at han/hun satt i sitt arbeidsmiljø, uten at jeg lot merke av det hvis det var tilfellet.

i at en del mening, inntrykk og egne assosiasjoner fra samtaler kanskje ble visket vekk fra minnet.

For å få til en god samtale kan stedet samtalen foregår på være av betydning. Det er viktig å ikke blir forstyrret, og at det ikke er mye støy, særlig hvis man benytter lydopptaker. Det er også viktig at respondenten føler seg hjemme i omgivelsene. Det kan være positivt å gjennomføre samtalen på arbeidsplassen deres, men samtidig kan det gjøre at respondenten føler seg ufri, hvis han/hun sitter i nærheten av for eksempel sjefen (Repstad 1987: 86-87). Siden samtaler ble gjennomført i ”stillerom”, var det nok ro nok for at opptaket ble av god kvalitet.

Å intervju ledere kan være krevende fordi de gjerne forteller de offisielle vellykkede historiene om bedriften. Utdypningsspørsmål fra intervjuer for å grave bak dette, kan føre til irritasjon og tap av tillit (Repstad 1987: 93). Det var vanskelig å komme bak fasaden til en av lederne som ble intervjuet, det ble opplevd som vanskelig å få data som ”ga noe”. I et annet intervju var det motsatt, og at lederen snakket åpent uten å si informasjonene før han snakket. Snarere ble han oppmerksom på at han kanskje hadde sagt for mye, i det han spøkefullt latet som han holdt over båndopptakeren. Den første lederen var på vei opp og frem karrieremessig slik det ble vurdert, mens den andre lederen referert til hadde lang ansiennitet og virket avslappet.

3.3 Analyse av data

I etterkant av intervjusamtalen ble det sendt e-post til alle informanter, hvilket var avtalt på forhånd. Der fikk de mulighet til å stille spørsmål og eventuelt legge til noe dersom de ønsket. Det var det ingen som gjorde, men samtlige ga uttrykk for at de ønsket å lese avhandlingen når den var ferdig. I utgangspunktet ble det avtalt å sende notater fra transkriberte intervjuer. Det tok relativt lang tid mellom opptakene ble gjennomført til de ble skrevet ut. Det ble heller ikke gjort en fullstendig transkripsjon, men kun skrevet ned det vesentligste og i stikkordsform. Dette egnet seg derfor ikke å

sende over til informantene. Dette ble de gjort oppmerksomme på i en ny e-post²³, og det ble gitt mulighet for innvendinger. Det var det ingen som kom med.

Typologier som i utgangspunktet ble brukt i rammeverket, var basert på egne erfaringer og teori rundt temaet læring og endring i bedrifter og kunnskapsoverføring. Disse førte til et utgangspunkt for å studere feltet. Justering ble gjort underveis og særlig mellom første og andre runde med intervjuer. Det gjenspeiler seg i endring i intervjuguiden fra første til andre runde med intervjuer.²⁴ Andre runden hadde gitt noe innsikt om feltet som nevnt, og det kunne stilles mer direkte og presise spørsmål. Typologier er idealtyper av virkeligheten og kan fungere som hjelpemidler underveis i analysen i kvalitative studier, men slik koding påvirker også analysen (Repstad 1987:127).

3.4 Generalisering

Kvalitative forskningsintervjuer har i naturvitenskapelig ånd blitt betraktet som subjektive og kun være resultat av ledende intervju spørsmål (Kvale 2001: 158-159). Diskusjonen omkring dette temaet representerer i følge Kvale (ibid) en moderne postmodernisme gjennom at selv om tanken på en universell og objektiv sannhet ikke hører hjemme i kvalitativ forskning, kan det likevel tilstrebes en lokal, personlig og samfunnsmessig form for sannhet.²⁵

Kan funnene i denne avhandlingen generaliseres?

Statistisk generalisering kan ikke gjøres blant annet fordi informantene er ikke tilfeldig valgt ut. De er valgt ut fordi de har en erfaring med mobilitet. Analytisk

²³ En av informantene lyktes jeg ikke å få mailen gjennom til, til tross for at jeg sjekket for rette mail adresse.

²⁴ Se appendiks 1 og 2 for intervjuguide 1 og 2.

²⁵ Denne diskusjonen kalles også "Positivismedebatten", og var en debatt som i Norge blomstret på 70 tallet. Essensen var at samfunnsfagene ikke kunne studeres som i naturvitenskapen. Det kan ikke lages universelle lover om mennesker i samfunnet på lik linje med naturvitenskapens forskningsobjekter. Samfunnsforskeren er ikke objektiv og observerende men også deltager og påvirker feltet som studeres. Hans Skjervheims "Deltakar Tilskodar" var sentral.

generalisering kan kanskje gjøres på grunnlag av Kvaales (2001:161-162) definisjon; i hvilken grad funnene fra en studie kan brukes som rettleiding for hva som kan komme til å skje i en lignende situasjon. Det vil kreve analyse av begge situasjoner for å kunne si det.

Det er kjent at større bedrifter kan ha utfordringer i form av å få til samarbeid mellom deler, og synergi i kraft av å være store. I tillegg er større bedrifter vanskeligere å endre blant annet som følge av at det er mange personer som da må endre sin atferd. Funn i denne avhandlingen vil vise at mobilitet på tvers kan gi økt konkurranseevne fordi det kan bidra til å spre beste praksis mellom deler i bedrifter, og sørge for samarbeid og relasjoner på tvers. I tillegg vil mobilitet i en større bedrift gi karrieremuligheter som også øker konkurranseevnen. Dette er trekk som sikkert kan finnes igjen i andre større organisasjoner enn Telenor. Dog trengs det videre undersøkelser for å finne ut av det. Det er ikke grunnlag nok til å si at funnene er gyldige ut over den lokale konteksten som caset representerer. Fremstillingen av data er min. Intervjuene inneholder relativt få personer, og det er lite tidligere forskning om emnet. I tillegg er Telenor i en tidlig fase når det gjelder å bruke mobilitet som virkemiddel, og derfor er det begrenset erfaring å trekke på. Konklusjon kan altså kun trekkes for denne bedriften og ikke generelt for bedrifter. Like fullt kan man kanskje si at funnene viser en tendens i at mobilisering av personer i større bedrifter kan bidra til å bygge ned barrierer, bidra til positive organisasjonsendringer og dermed øke mulighetene for økt konkurranseevne.

Det er nå blitt gjort rede for hvilke valg som er foretatt i prosessen rundt avhandlingen. I neste kapittel vil konteksten og caset som er valgt belyses nærmere.

4. Kontekst: Telenor

For å undersøke hvordan mobilitet kan være et virkemiddel for å skape en konkurransedyktig organisasjon, har jeg intervjuet femten personer i Telenor Nordic hovedsakelig på Fornebu i Akershus. Telenor har en strategi som sier at mobilitet er ønskelig, men har hatt en lite bevisst og konkret strategi på mobilitet av personer som virkemiddel. De er dog i startgropen på å videreutvikle strategien for mobilitet for å satse på dette som et virkemiddel.

Grunnen til at Telenor er et interessant case å se på, er at det er en stor organisasjon som antagelig har utfordringer i forhold til å sørge for samarbeid på tvers, og som sikkert også har utfordringer med å beholde og tiltrekke seg attraktiv kompetanse. Telenor har gått fra å være en statlig eid bedrift til å bli privateid, børsnotert og internasjonal. Det er interessant å se på en kultur som bærer preg av konservatisme med en arbeidsstokk med høy gjennomsnittsalder og ansiennitet, samtidig som de er nyskapende og dermed også har en kultur som er preget av det. Å se på mobilitet som virkemiddel i denne bedriften, med disse utfordringene og kanskje et spenn mellom disse to kulturene, er interessant.

Fokus i denne besvarelsen vil ligge på Telenor som et internasjonalt selskap, da mobilitet er aktuelt i både nasjonal og internasjonal bredde. Fokuset vil dog være på norsk del av virksomheten, da intervjuene og observasjon er gjort på norsk jord, som redegjort for i metodedelen.

4.1 Kort om organisasjonen²⁶

Telenor ASA het tidligere Televerket. Opprinnelig het selskapet Den norske Statstelegraf, og ble opprettet i 1855. I 1994 ble selskapet et aksjeselskap, og gikk derfor over fra å være heleid og styrt fra staten. 1995 ble navnet omgjort til Telenor AS.

Telenor har hatt monopol på teletjenester for hele Norge. I 1988-98 ble dette gradvis gått vekk i fra, og i desember 2000 ble Telenor børsnotert. Fortsatt var staten hovedaksjonær med en aksjepost på 77%. En rekke omorganiseringer har preget virksomheten siden avviklingen telemonopolet. I 2003 ble virksomheten organisert i tre hovedforretningsområder; Telenor Mobile (som da dekket 12 land), Telenor Networks som omfattet alt innen fastnett, og Telenor Broadcast som dekket norske og nordiske TV- tjenester. Norge er hjemmemarkedet, med hovedsete på Fornebu fra 2002, hvor flere enheter da ble samlet. Konsernsjef i dag er Jon Fredrik Baksaas. Han overtok stafettpinnen etter Tormod Hermansen, som satt som konsernsjef i en årrekke.²⁷

Telenor har hatt som mål å øke omfanget internasjonalt og er i dag representert i 12 land verden over, og er i dag en stor internasjonal leverandør av mobile telekommunikasjonstjenester. Målet er å ha fortsatt sterk vekst på disse internasjonale markedene, og metoden for å komme dit er blant annet ved å overføre mye av kunnskapen som er bygget gjennom mange år til disse nye markedene.

Telenor har gjennomgått endringer fra å være en sterk, nasjonal operatør med en betydelig internasjonal portefølje, til å bli en internasjonal leverandør i verdensklasse

²⁶ Opplysninger om Telenor kan være endret når avhandlingen leses. Dette er et firma og en bransje som bærer preg av raske endringer i både teknologiutvikling og organisasjonsutvikling. Flere omorganiseringer er gjort gjennom siste par år hvor masteravhandlingen har blitt til.

²⁷ <http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9335580>: fra en artikkel i Caplex - Cappelens nettleksikon

av mobile kommunikasjonstjenester, uttaler Telenor gjennom sine hjemmesider²⁸. Nøkkeltall av interesse er blant annet at Telenor til sammen har 35 800 årsverk, og hadde i 2007 92,5 milliarder i driftsinntekter. Til sammen er det over 134 mobilabonnenter verden over.

Organisasjonen er strukturert i seks divisjoner etter forretningsområde²⁹, med en prosjektrettet arbeidsform.

4.2 Praksis for mobilitet i Telenor

Når det gjelder mobilitetspraksis i dag, er det en uttalt strategi at det er ønskelig med mobilitet. Det er ønskelig å få til mer samarbeid på tvers av enhetene i Telenor, og at man utnytter beste praksis i virksomheten. Det er fokus på at man ser ulike fagområder i sammenheng i tillegg til utvikling kompetanse på enkelte fagområder. Når det gjelder tilgang på ny kompetanse kontra dele på eksisterende, skal dette sikres gjennom rekruttering samt at det gjennomføres tiltak som sikrer en styrt rotasjon av medarbeidere. I 2007 var målet at minst 20 % av arbeidsstokken skulle mobiliseres. Dette i følge et internt notat i Telenor³⁰.

Telenor Development Practise (omtales som TDP), er Telenor sitt system for kompetanseutvikling og integrert er den tradisjonelle medarbeidersamtalen. I den årlige TDP-samtalen defineres mål og utviklingsplan for den enkelte medarbeider. Det avdekkes et eventuelt gap mellom eksisterende kompetanse og ønsket kompetanse. I 2007 og 2008 har Telenor Nordic hatt fokus på utvikling av en

²⁸ <http://www.telenor.no/om/virksomhet/hvem-vi-er/historie>: fra Telenor sine hjemmesider på internett (mai 08).

²⁹ Se vedlagt organisasjonskart – appendiks 3 og 4.

³⁰ Internt notat fra Eivind Karlsen, daværende HR-direktør for den nordiske delen av Telenor, datert 17. oktober 2006. Tittel: "Forslag til prosess for kompetanseutvikling og konkrete utviklingstiltak for Telenor Nordic" for 2007

kompetanseoversikt og etablering av en felles lærings portal – *Learning Management System*. Her kan også kompetansetiltak finnes etter at det er avdekket et eventuelt gap i TDP samtalen mellom eksisterende og ønsket kompetanse hos den enkelte medarbeider

Som en del av TDP systemet for ledere, får lederen poengskår basert på tilbakemeldinger fra medarbeiderne, egen vurdering og tilbakemelding fra lederen over. Hvorvidt lederen selv er klar for nye utfordringer i form av for eksempel mobilitet, er også en del av vurderingsskalaen. Skalaen går fra en til fem, hvor fem er det beste. Ut fra denne skåren skal det vedtas om og hvor hurtig denne lederen skal flytte på seg. En femmer betyr at han eller hun får de beste skussmål og han ønsker selv nye utfordringer. Dette innebærer at han eller hun skal gis nye oppgaver så snart det lar seg gjøre.

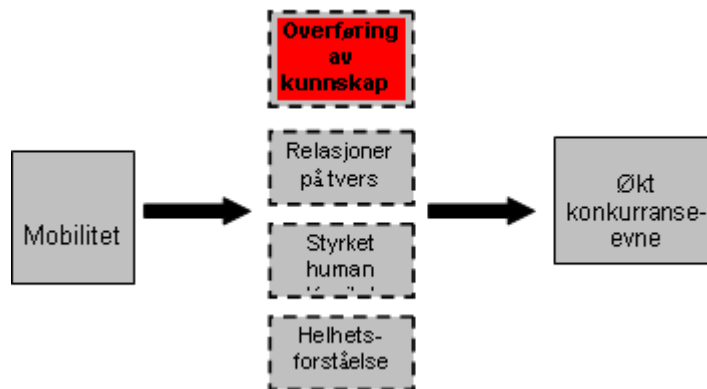
I 2007 startet Telenor sitt globale traineeprogram. Tolv til atten traineer velges hver attende måned for å delta. Programmet består av tre moduler som varer hver i seks måneder. De er mobile mellom ulike team og jobber på ulike prosjekter, både nasjonalt og internasjonalt. Målet er at deltageren utvikler nettverk som spenner over nasjonale grenser ³¹.

Det har vært en vanlig praksis for mobilitet hittil med satsing spesielt på å eksportere norske ledere som et ledd i internasjonaliseringen av Telenor. Dette for å kontrollere nylig oppkjøpte selskaper, og for å bruke norsk erfaring fra et modent marked til nyere markeder. Fremover blir det viktigere å satse på å utvikle globale ledere som har et felles ”Telenor- DNA”. Resultater fra samtaler vil vise at det i dag er langt fra en gjennomarbeidet mobilitetsprosess i Telenor i nasjonal eller internasjonal sammenheng, til tross for at policyen som sagt er at mobilitet er ønskelig. Disse momentene blir grundigere diskutert i empiridelene om mobilitet i neste kapittel.

³¹ http://www.telenor.com/career_centre/globaltrainee: Om Telenors Globale traineeprogram fra deres nettsider (nov 08).

Videre vil empiriske funn legges frem og diskuteres. Rammeverket som ble presentert tidligere vil fortsatt fungere som ramme her. Teori vil trekkes inn og forsøke å belyse dataene.

5. Mobilitet og overføring av kunnskap og beste praksis



Trines teoretiske rammeverk presentert i teorikapitlet, her med fokus på mobilitet og overføring av beste praksis og annen type kunnskap

Overføring av beste praksis og annen kunnskap gjennom mobilitet av personer i en organisasjon, er et viktig element i det teoretiske rammeverket. Mobilitet kan for bedrifter være en virkningsfull måte å sikre at visse former for ønsket praksis spres og etableres på tvers av organisatoriske og geografiske enheter. I Telenor er dette virkemiddelet brukt i visse sammenhenger for å skape slike mekanismer. Samtidig er det et stykke å gå før dette virkemiddelet blir brukt systematisk, og før det er en gjennomarbeidet arbeidsprosess. Det er i tillegg visse utfordringer i organisasjonen knyttet til å dra maksimal nytte av mobilitet som virkemiddel. At organisasjonen bærer preg av en konservativ kultur i spesielt enkelte miljøer, er et eksempel på slike utfordringer. Om personer som mobiliseres lykkes med å overføre kunnskap og beste praksis avhenger av en rekke faktorer som spenner fra organisatorisk tilrettelegging, til personlighet hos en leder. Det kan også handle om arbeidsprosess og metode for kunnskapsoverføring. Om man kan si at kunnskapsoverføringen er vellykket kommer an på om man oppnår en varig organisatorisk endring og ikke vender tilbake til gamle mønstre.

I denne delen om mobilitet og beste praksis diskuteres hvordan mobilitet av mennesker gjør at kunnskap og praksis kan overføres. Eksempler fra caset basert på samtaler med informanter er grunnlaget. Generell teori om organisasjoner, innovasjon og læring, og teori fra rammeverket presentert tidligere, vil flettes inn. Eksempler på god praksis som kan overføres er en lederstil, et ønsket perspektiv eller verdisett, og spisskompetanse. Dette muliggjør læring og innovasjon i form av for eksempel mer effektive rutiner. Det vil forsøkes å belyse hvordan mobilitet kan påvirke de organisatoriske læringsprosessene, når overføring av kunnskap og beste praksis er vellykket, og dermed øker konkurranseevnen til bedriften.

Videre vil det belyses hvordan ulike informanter opplever noen av elementene omkring overføring av kunnskap og beste praksis. Hva slags erfaringer de har med mobilitet som virkemiddel i Telenor samt ulike utfordringer tilknyttet, blir også presentert og diskutert.

Internasjonalt mobilitetsteam

“Vi deler kompetanse over landegrensene”. Rita om nordisk kompetanseprosjekt hvor mobilitet er sentralt.

Rita leder et team som er mobilt på tvers av organisasjonens tradisjonelle inndelinger i land og divisjoner. Dette fordi de har nordiske kunder som krever at de samarbeider på tvers av formelle inndelinger i virksomheten. Her brukes mobilitet for å dele praksiser mellom de ulike land og deler, for å sammen gi kunden en god oppfølging. Grunnen til at teamet er etablert, er for å sørge for raske beslutninger og kompetanseoverføring. Dette er sikret gjennom en styringsgruppe på toppen med representanter fra toppledere fra de ulike divisjoner og land. Mobilitet sørger altså for praksisoverføring mellom enhetene. Hurtigere beslutninger og ledelse muliggjøres gjennom mobilitet av ledere på tvers av de tradisjonelle kommandolinjene på organisasjonskartet. I så måte bidrar mobilitet til økt konkurranseevne, da enhetene

klarer å være mer effektive med hensyn til kundeoppfølging og beslutninger som skal tas.

I tilfellet med teamet til Rita, oppstår det organisasjonslæring i form av at nye praksiser dannes. Det illustrerer det teoretisk poenget til Mosakowski, Zaheer (2000) om hvordan mobilitet påvirker de organisatoriske læringsprosessene når kunnskap flyttes som en del av human kapitalen mellom firmaer og land. I dette tilfellet med det internasjonale kompetanseteamet tvinges det fram en felles praksis ved at vellykkede metoder deles mellom land og enheter. Målet er å serve den nordiske kunden, som nettopp krever at de samarbeider på tvers for å gi en felles kundepraksis og god kundeservice. Gamle mønstre hver og en måtte ha fra før av må vike til fordel for nye felles mønstre. Det er argumentert for at mobilitet kan være egnet til å overføre kunnskap i form av en god praksis, gjennom at en person praktiserer en vellykket praksis et annet sted i virksomheten. Dersom praksisen gjentas av personen over tid, og at de andre personene i denne delen av virksomheten også går over til ny måte å gjøre ting på, har mønstrene endret seg og man kan si at det er skjedd en organisasjonslæring. Mobilitet på tvers av landegrensene sørger dessuten for at det skjer en fornyelse, som er nødvendig for at selskapet er tilstrekkelig innovativt. Samtidig kan man trekke de ulike teammedlemmenes erfaring i form av andre gode praksiser som kan spres. Teamet har fordeler med at alle har kunnskap om bedriften fra før, det kan lette samarbeid. Slik oppnås balansen mellom det å få impulser utenifra som er nødvendig for fornyelse, med fordelene av at alle har med seg organisasjonskompetansen som basis for samarbeid.

At dette kompetanseprosjektet var forankret på øverste hold, var trolig en viktig driver for at prosjektet så langt regnes som vellykket. Det som kan regnes som mulig barriere er å få satt av tid og få aksept for prosjektet i de vanlige kommandolinjene. Dette var tross alt team organisert på tvers av eller utenfor det vanlige organisasjonskartet. Medlemmene av teamet har vanlige oppgaver i tillegg, og sine

respektive ledere i de ordinære avdelingene å rapportere til. Kompetanseprosjektet er i startgropen, og informanten har ikke selv gjort disse evalueringene ennå³².

Videre kan teamets erfaring fra organisasjonen bidra bedret absorpsjonsevne, slik at de lettere ser verdien av hverandres gode praksiser. Slik velger man å gå for de mest effektive praksisene. Denne absorpsjonsevnen ble diskutert i teorikapitlet som en viktig driver for at overføring av beste praksis skal kunne skje. Tidligere akkumulert lært kunnskap om bedriften preger evnen til å se verdien av ny produktiv kunnskap. Slik sett er kunnskapen stivhengig, gjennom at den sti virksomheten har valgt når det gjelder strategi og praksis preger nåtid og fremtidige gode valg av strategier og praksiser.

Videre vil vi se på et annet eksempel på hvordan kunnskap kan overføres. Det er da snakk om å bruke mobilitet i forbindelse med spredning av ønsket verdisett i organisasjonen.

Mobilitet og bygging av verdisett

“Mobilitet gir mulighet for å bygge lokalt lederskap med Telenor-DNA fremover”.
Pia mener at satsingsområdet fremover når det gjelder mobilitet er å bygge en *Telenor kultur*.

Hittil har mobilitet vært satset på ved internasjonalisering gjennom å sende ledere og eksperter over til oppkjøpte selskaper i utlandet, sier Pia. Man har overført teknisk ekspertise dit og sørget for kontroll over det nye selskapet. Det har vært vellykket å bruke mobilitet som virkemiddel også for å snu et selskap som har gått dårlig, ved å sende norske ledere og dermed snu den dårlige trenden. Internasjonalisering fremover er fortsatt et satsingsområde. Men mobilitet vil være et virkemiddel for å utvikle lokale ledere som innehar Telenorspesifikk kompetanse og verdisett, mener Pia. Det

³² Eventuelt lyktes det ikke å få disse evalueringene fram i samtalen.

blir en mer en form for gjenbruk av eksisterende praksiser og å spre kunnskap fra modne markeder nye markeder der Telenor har gjort oppkjøp.

Mobilitet gir i dette tilfellet mulighet for å gi også lokale ledere for selskaper som er kjøpt i utlandet et verdisett som er ”Telenorspesifikt”. Det kan overføres via norsk praksis. Lokalt lederskap er mest sannsynlig riktig på sikt for å drive et firma effektivt. Lokale folk besitter nødvendig lokal kunnskap. Samtidig er det viktig at et multinasjonalt selskap som Telenor er har datterselskaper med et felles tankesett som moderselskapet. Man satser altså på å overføre en beste praksis fra markeder hvor telekommunikasjon er godt utbygd og man har gjort sine erfaringer, til land som er i startgropen.

Det er effektivt og nødvendig å gjenbruke slike praksiser, som diskutert ovenfor. I teorikapitlet ble det argumentert for at det er nødvendig for drive en organisasjon effektivt at man utnytter potensialet som ligger i eksisterende erfaring. Disse er nedfelt i rutiner og kan overføres ved hjelp av mobilitet. Dersom det er endringsvilje blir praksisen overført.

Hva skal til for at mobiliteten til utlandet fungerer optimalt?

Man skal ikke tro at man er norsk og dermed verdensmester. Pia om hvordan blant annet holdningen er viktig for at mobilitet blir vellykket.

I følge Pia handler det om at mobilitetsprosessen er godt gjennomtenkt og gjennomarbeidet. (Hun har erfaring fra mobilitet til et land i Østen selv, og har fulgt andre i mobilitetsprogrammer gjennom flere år). Holdning er viktig for å lykkes. Man skal ikke tro at man er norsk og dermed verdensmester, selv om man kommer til et mindre utviklet land. Forberedelsene før man reiser om hvilke forventninger man har til oppholdet er sentralt. Det samme er hvilke forventninger det utenlandske selskapet har til å få en norsk leder mobilisert til seg. Hvilke krav man har til hva som skal

gjennomføres, samt oppfølging underveis er viktig. Det praktiske rundt mobilitetsprosessen er essensielt, særlig hvis hele familien skal være med, sier Pia.

Men hvorfor ikke lære noe tilbake også, som en dobbel sosial mobilitetsprosess ? ³³

Det er lite ydmykt å tenke at det er kun de som kan lære noe av oss?

Hvordan man tas i mot når man returnerer fra utenlandsoppholdet vesentlig, forteller Pia videre. Her er ikke et godt system i dag. Det er slik at når man hjemkommer, har det skjedd store forandringer. Nettverket har endret seg, og det er ikke nødvendigvis en jobb å gå til. Man må selv ”banke på dører”, for å få en jobb igjen. Hvilke erfaringer en som har vært utstasjonert har, er det heller ikke et system for å fange opp. Det kan virke som det er en navlebeskuende holdning i Norge om at det er kun vi som kan lære dem noe. Dette er noe ikke kun Pia nevner, men også et par av de andre informantene bekrefter holdningen. Anita nevner blant annet at det er mangel på debriefing når en medarbeider kommer hjem fra utenlandsopphold. Dermed går viktig innsikt fra utenlandsoppholdet tapt. Det skyldes manglende interesse eller at mobilitetsprosessen ikke er god nok. Videre pekes det på hvordan ledelse kan overføres ved hjelp av mobilitet.

Overføring av ledere og lederperspektiver

“Det var en svært lukket kultur for resten av virksomheten”. Eva-Helene om den nye divisjonen.

Eva-Helene ble flyttet som leder for en del av virksomheten til en annen del av virksomheten. Hun opplevde at hun var bærer av en type lederstil, som ble overført med henne. Hun beskriver sin lederstil som en åpen kommunikasjonsstil og

³³ Informant Anita nevner begrepet ”doppel sosial prosess” i forbindelse med mobilitet. Hun refererer til at hun kjenner til at det gjøres i andre selskaper som for eksempel i selskapet ABB. Der legges det opp til styrt mobilitet mellom for eksempel Norge og India, for å bevisst lære noe av hverandre. Min vurdering er at det ikke er samme bevissthet rundt dette i Telenor, noe som diskuteres tilslutt i denne delen om mobilitet og overføring av beste praksis og annen kunnskap. Jeg har ikke lyktes å finne mer informasjon om denne praksisen i ABB, selv om det ville vært interessant.

samarbeidende. Den nye delen hun ble satt til å lede var preget av en svært lukket kultur. Hva de foretok seg var skjermet for resten av virksomheten. Hun klarte ved hjelp av sin åpne kommunikasjonsstil å åpne opp denne lukkede delen. Resultatet var at det ble gitt tilgang på informasjon og driftsstatus til resten av organisasjonen, noe som var sårt etterlengtet.

Dette viser at mobilitet kan være egnet i form av overføring av en ønsket lederstil. Det illustrerer hvordan mobilitet på tvers av enheter og gjerne på tvers av fagammer kan være effektivt for å bryte ned barrierer og åpne opp konservative miljøer. Hvorvidt overføringen av lederstilen er vellykket, kan i stor grad være forbundet med personlighet. Hun klarte å få tillit som ny leder i et svært teknisk miljø, til tross for manglende teknisk bakgrunn. Dette skyldes delvis at hun i stor grad var ydmyk i forhold til det hun ikke hadde kompetanse på. Hun understreket at den tekniske kompetansen var noe de selv var best på, mens hun kunne bidra med lederskap. Hennes ydmykhet ble satt pris på, i følge henne selv. På denne måten kan man si at mobilitet av en person kan virke effektivt for å overføre en ønsket lederstil. Dersom det lykkes, bedrer det trolig konkurranseevnen i organisasjonen som følge av mer effektiv lederpraksis.

Hva som var drivere bak at dette lykkes kan være sammensatte faktorer. Det kan være forbundet med hennes personlighet som nevnt ovenfor. Man skal heller ikke undervurdere kjemien mellom lederen og medarbeiderne. Det er samtidig umulig å forutsi. Videre kan mottagernes absorpsjonsevne også trekkes inn her. Tomas har også erfaring med overføring av lederpraksis;

Man kan eksportere en skandinavisk lederstil. Tomas om hvordan mobilitet kan brukes for å overføre en lederstil.

Tomas mener at man kan faktisk eksportere en skandinavisk lederstil som i stor grad baserer seg på åpenhet, medvirkning og lite fokus på autoritet. Dette er en type praksis som har overførbarhet til andre land hvor lederkulturen er annerledes, mener

han. Han har sågar tro på den skandinaviske lederstilen, og at den også kan være vellykket i andre kulturer i nye markeder Telenor etablerer seg i. Det er kanskje usikkert hvorvidt det er vellykket, og kanskje ikke bare enkelt å tenke at andre skal ledes som i Norge. Det er for eksempel en annen kultur hvor man er vant til større hierarkiske forskjeller mellom leder og medarbeider. Man er da avhengig av å få klarere instruksjoner og ikke komfortabel med å ta selvstendige valg, sammenlignet med den skandinaviske bedriftskulturen. Den skandinaviske bedriftskulturen kan sammenlignet med mange land beskrives som lite høytidelig og med små forskjeller mellom leder og medarbeider når det gjelder grad medvirkning i egen tilværelse, forskjell i lønnsnivå for eksempel.

“Et klart målbilde og plassering av ansvaret hos den enkelte”. Hans sin beste praksis for å snu team som ikke fungerer.

Hans har erfaring med å ta over team som ikke fungerer. Hans overføring av beste praksis har gått ut på å overføre en vellykket lederstil basert på å gi et klart mål, og ansvarliggjøre den enkelte i forhold til dette målet. Det klarer han gjennom å få fram viktigheten av den enkeltes bidrag. Den enkelte må selv finne ut av veien til målet. Han har brukt virkemidler som metaforer og suksesshistorier. Han mener selv at det er lettere å få med seg et team som er langt nede og usikre på sine jobber, enn et team med høy ansiennitet og som ikke var like usikre på fremtiden i forhold til egen jobb. Sistnevnte team tok lengre tid å få med seg på endringer.

Dette handler om at riktig lederskap motiverer medarbeiderne. Hans er et eksempel på hvordan mobilitet kan være effektivt i form av å flytte en dyktig leder. Det kan virke som at det er større sjanser for å lykkes med å overføre ledere i vanskelige tider som for eksempel nedbemanning, enn i tryggere tider. Situasjonelle faktorer har dermed en innvirkning på hvorvidt overføringen av lederstilen får ønskede effekter. Dette ble belyst i teoridelen om hvordan kunnskap og praksis er lokalt forankret, og det kan være vanskelig å overføre ut av lokal kontekst det er utviklet i. Det kan også virke som at lederstilen og personligheten spiller en stor rolle, eller at man setter

riktig leder til riktig team. Det ble argumentert for tidligere hvordan kunnskapsoverføring kan være forbundet med personlighet hos den som formidler et budskap. En karismatisk leder har trolig bedre sjanser for å oppleves som troverdig formidler sammenlignet med andre mindre karismatiske ledere. Mottagers evne til å se verdien av lederens kunnskaper og praksis kan også virke muliggjørende på om lederen lykkes. Dette kan igjen være avhengig av tidligere kunnskap og hvilke strategiske valg virksomheten har gjort. En senior med lang erfaring og med organisasjonsspesifikk kunnskap kan bidra. Samtidig kan han være preget av sin alder og ikke ønske forandring. Personlighet vil sannsynligvis også spille inn på endrings villigheten.

Evaluerings av situasjonen, lederen og teamet som skal ledes kan være en god ide å gjennomføre i forkant av mobilisering av leder fra et team til et annet. Dette bør inneholde å foreta en forventningsavklaring hos alle parter. Men er det alltid bare enkelt å flytte på en leder som fungerer?

”Det kan lett oppstå et vakuum i ettertid” Eva-Helene om å flytte en god leder.

Basert på TDP (medarbeidersamtale- og en del av karrieresystemet i Telenor som presentert som en del av presentasjon av konteksten tidligere), er det slik at gode tilbakemeldinger samt eget ønske om nye utfordringer, blant annet bestemmer når ledere skal flyttes på. Å frarøve et miljø sin nøkkelperson er på mange måter uetisk, og det kan lett oppstå et vakuum i ettertid. Dette hevder Eva-Helene at er noe man skal tenke over i forbindelse med ledermobilitet. Samtidig er det en risikosport knyttet til faren for at ikke suksessen gjentas når en vellykket leder flyttes på. Hun har relevant erfaring fra en leder som var i hennes lederteam. Han fungerte ikke som leder da han ble mobilisert til et nytt team. Planen var at han skulle flytte sin vellykkede lederstil med seg til det nye teamet, og oppnå suksess der og. Men slik gikk det ikke.

Det kan være vanskelig å forutsi om det vil være vellykket å overføre en leder. Forholdet mellom leder og medarbeidere handler blant annet om kjemi, som nevnt ovenfor. Dersom en leder har gode resultater et sted i organisasjonen, er det ikke dermed sagt at det er bare å gjenta suksessen et annet sted. Man kan si at ledelse er kontekstbundet i interaksjonen mellom lederen og medarbeideren, og dermed vanskelig å forutsi om kan overføres med et heldig resultat. Lykkes man ikke vil resultatet være tap totalt sett, siden man flytter på en velfungerende leder. På en annen side er det trolig at en vellykket leder for et team, har store sjanser for å også lykkes som leder for et annet team. Lederen har trolig fordelaktige lederegenskaper som vil komme til uttrykk andre steder og. Eva- Helene er utadvendt og som leder praktiserer hun dette i form av en åpen kommunikasjon når hun samarbeider med andre. Det vil hun også gjøre på andre steder i organisasjonen. Dette samsvarer med det som ble argumentert for tidligere i besvarelsen (i teoridelen) om at eventuelle vanskeligheter med å lykkes med overføring av en type praksis, i dette tilfellet i form av en vellykket lederstil. Vanskelighetene kan knyttes opp til lederens personlighet, som erfaringen Eva-Helene hadde. Det kan også være knyttet til de som er mottakere av lederens buskap, eller til interaksjonen som vil være unik i vært enkelt tilfelle mellom medarbeiderne og lederen.

Basert på overnevnte diskusjon kan det derfor kan det være fordelaktig å evaluere en suksessfull leder før han eller hun flyttes på i organisasjonen. Evalueringen kan dreie seg om hvorvidt det handler om personligheten til lederen, eller om suksessen i større grad eller i tillegg handler samarbeidet mellom lederen og medarbeiderne. Evalueringen kan med fordel også romme en grundig analyse av miljøet der den nye lederen skal flyttes til for å avdekke hvilke egenskaper de forventer av den nye lederen og hvilke behov som finnes der. Dersom alle nødvendige faktorer analyseres grundig, kan man trolig forvente at det å bruke mobilitet i forbindelse med overføring av en ønsket lederstil, vil kunne virke positivt inn på konkurranseevnen.

Mobilitet og overføring av et ønsket kundeperspektiv

Det å overføre et perspektiv for eksempel i form av evnen til å sette kunden i fokus, er noe mobilitet kan bidra til. Det er naturlig at dersom en person som har jobbet direkte ut mot kunder innehar personen et slikt fokus. Dersom denne personen starter i en stilling i en avdeling som bidrar lenger bak i verdikjeden, vil et kundefokus kunne være fordelaktig også der. Det kommer fram i flere av intervjuene jeg foretok, at fokus på kunden mangler i divisjoner som ikke jobber direkte med kundekontakt. Der bærer det til i stedet preg av en holdning til kunden som ”plagsom” og i veien for å gjøre jobben effektivt. De glemmer at også deres bidrag er forbundet med å levere et produkt eller tjeneste til kundene. Flere informanter forteller om at de har tatt med seg kundefokuset over i ny jobb, etter å ha byttet fra en kundeorientert stilling over til en avdeling som ikke jobber direkte ut mot kunden.

Hvorvidt kundefokuset smittet over på de andre, slik at praksisen endrer seg er diskutabelt. Dette kan ikke flere av informantene hevde har skjedd. Det er mer slik at de har tatt med seg holdningen over i ny jobb, og trolig kan fokuset smitte over på kollegaene når man jobber sammen. Når en person frivillig byttet jobb internt er det naturlig mobilitet som ikke er like effektivt med tanke på overføring en praksis til andre personer, sammenlignet med hva styrt mobilitet vil være slik som ledermobilitet. Derfor er det kanskje ikke å forvente at informantene kan svar utdypende på dette. Samtidig er det naturlig å tenke at de samme barrierene og driverne gjelder for naturlig mobilitet sammenlignet med styrt mobilitet. Disse barrierene kan være som nevnt at det avhenger av person og posisjon samt hvor konservativt miljøet er, i forhold til om en praksis ”smitter” lett over til kollegaene. Videre forteller en informant om hvordan et konservativt miljø kan være en slik barriere.

”De lufter når de har gått”. Per om holdningen til nye personer og nye ideer.

Per byttet til en jobb med et miljø som i stor grad var teknologifokusert og med mer fokus på prosessen enn på kunden. Han overførte et kundeperspektiv til denne avdelingen. Dette gjorde han ved å snakke med kollegaer, og dermed ”gned” kunnskapen av ved ”learning by doing”, som han selv beskrev det. Han jobbet tidligere som leder for en divisjon som opererte nærere kunden enn der han nå jobber. Da han jobbet som leder tidligere fikk han mye kjeft av kundene for manglende oppfølging. Denne erfaringen har han tatt med seg inn i sin nye rolle, som forbedrer av leveranseprosessen. Han har i så måte overført sine erfaringer og kundefokus som nevnt. Karina sier også noe et uheldig syn på kunden;

”Kunden er plagsom og forstyrrende”. Karina om holdningen i avdelingen blant flere personer uten kundefokus.

Karina beskriver ingeniørmiljøet der hun jobber som svært konservativt. I likhet med Per opplever hun av dette miljøet mangler kundefokus. Miljøet er svært konservativt med stor andel av ingeniører som har jobbet i organisasjonen i veldig mange år.

Per beskriver som Karina miljøet i avdelingen som svært konservativt. Det er preget av ”silotenkning”, og som får konsekvenser i form av at folk er negative til nytenkning. De er redde for å tenke nytt fordi de er engstelige for å bli nedbemannet som følge av effektivisering. Derfor vegrer de seg mot nye personer og nye ideer, og ”lufter” når disse har gått. Samlet sett er den konservative holdningen en barriere for at kunnskapsoverføring skal lykkes. Når Per likevel lykkes med dette handler det sannsynligvis om hans personlighet og ansiennitet, og dermed respekt av sine kollegaer. Han har veldig lang fartstid i firmaet, og har lært seg metoder for å lykkes med samarbeid og med å bli lyttet til. Han beskriver for eksempel hvordan han når fram med sine ideer i prosjekter han deltar i. Ved å legge det fram på en slik måte at andre føler selv at de er med å forme ideen, får han gjennomslag for sine ideer.

I Per sitt tilfelle handler det om at hans personlighet, sine lange erfaring og dermed menneskekunnskap om hvordan selge inne et budskap til andre, som er drivere for en vellykket kunnskapsoverføring. Dette samsvarer med de teoretiske perspektivene som ble belyst tidligere. Mekanismer som kan hindre ønskede effekter av mobiliteten nemlig at kunnskap overføres er en konservativ holdning som hindrer nytenkning. Disse driverne og barrierene kan man tenkes også er generelle for kunnskapsoverføring, og hvorvidt det skjer en organisasjonslæring eller ikke. Det er basert på personlighetene til informantene, og en sammenheng mellom person og posisjon, samt miljøet de mobiliseres til. Det er også slik at disse faktorene trolig spiller større rolle der det er en naturlig form for mobilitet, som et frivillig jobbskifte innebærer. Dette fordi at en person som skifter jobb vil mest sannsynlig påvirke omgivelsene mer dersom han eller hun er en utadvendt og selvsikker person. Denne personen vil prate mer med andre, og kanskje har bedre samarbeidsevner enn en som er mer tilbakeholden. Slik vil en for eksempel en holdning ”smitte over”, slik Per beskriver. I en styrt mobilitet vil også de samme faktorene gjelde, men på en annen måte. I en styrt mobilitet som et lederbytte er det forventet enn endring fra alle parter, samt at lederposisjonen har mer tyngde. Dette vil trolig virke inn som effektiviserende for vellykket organisasjonsendring. Det samme gjelder ikke når en vanlig medarbeider skifter stilling. Mobilitet kan være et egnet virkemiddel for å overføre kunnskap og dermed bedrer konkurranseevnen dersom disse faktorene tas hensyn til. Som belyst i teoridelen viser Pers erfaring med mobilitet og kunnskapsoverføring at konteksten er avgjørende for en vellykket kunnskapsoverføring. Det er krevende å overføre kunnskap ut av lokal kontekst er et poeng i teorien til blant annet Nonaka (2001) og Szulanski (1996) fordi kunnskapen beskrives som klebrig og innebærer kostnader å overføre. Videre vil Tomas fortelle om sin erfaring med hvordan nettverket kan overføres.

Overføre nettverk gjennom mobilitet

“Vi måtte møtes og diskutere”. Tomas om nødvendigheten av å møtes for å overføre taus kunnskap om sitt nettverk.

Samhandling må til for å overføre kunnskap. Man trenger å møtes for å overføre kunnskap hvis den er taus, vel og merke. Mye verdifull kunnskap er nettopp taus, som påpekt er et av Nonaka (1995) sitt teoretiske poeng. Tomas mener at man ved hjelp av mobilitet kan overføre nettverkstilgang og praksis om hvordan bruke denne for å løse ulike utfordringer. At man møtes og diskuterer er viktig, da mye av kunnskapen er ubevisst. Tomas har erfaring fra mobilitet til utlandet til selskaper oppkjøpt av Telenor, hvor han bidro med ledelse og ”Telenorspesifikk” kompetanse i perioden etter oppkjøpet. Etter hans tid i datterselskapet var over og han returnerte til Norge, var det hans tilgang på nettverket - ”hvem som fikk ting til å skje”, det datterselskapet savnet mest. Han besatt en slags taus nettverkskunnskap. Denne besto i tilgangen på selve nettverket, men også hvordan han benyttet seg av nettverket sitt for å få ting til å skje. For å gi denne kunnskapen måtte han prøve å sette ord på det. Han reiste tilbake til datterselskapet og hadde telefonsamtaler hvor de tenkte høyt sammen, og slik overførte kunnskapen.

Avstand kan man hevde er en klar barriere for å overføre taus kunnskap. Det var nødvendig å møtes for å overføre nettverkskunnskap, kanskje mest for å bli klar over denne kunnskapen. Han hadde bare brukt nettverket sitt uten å tenke noe særlig over det, og på den måten løste han ulike problemstillinger. Han visste hvem han skulle ringe til for å få hjelp. Som diskutert tidligere om kunnskapshjelpende kontekst i teorikapitelet, er det viktig å ha møteplasser for å overføre taus kunnskap. Det kan skje i form av ansikt til ansikt, eller per telefon eller mail. Samhandling gjør at flere hoder tenker bedre enn et, og slik bedres problemløsningen av å være flere.

Enkelte informanter snakker om møteplasser for å overføre kunnskap som for eksempel frokostmøter og månedlige samlinger. Det varierer hvor mye dette er satt i system i organisasjonen. Det virker mer som det tilfeldig. Møteplasser hvor kunnskap kan overføres diskuteres i teorikapitelet. *Ba* er slike møteplasser og kan være virtuelle

eller fysiske kontekster som er kunnskapshjelpende. Gode praksiser kan spres, dersom slike møteplasser og møter hadde vært satt mer i system og jevnlig. Her kunne avdelinger på tvers av divisjoner og personer på tvers av fagrammer utvekslet gode erfaringer og effektive praksiser.

Barrierer mot å lykkes med kunnskapsoverføring

Mangel på en kunnskapshjelpende kontekst kan hindre kunnskapsoverføring som et vellykket resultat av mobilitet av personer mellom deler av virksomheten. Som nevnt ovenfor er en kunnskapshjelpende kontekst nødvendig for at kunnskap kan overføres. En kunnskapshjelpende kontekst kan i tillegg til møteplasser være at kommunikasjonen fungerer, at det er kultur for å lytte til andre, samt en møtekultur som oppfordrer til kunnskapsdeling og skaping. Videre vil informanter uttale seg om hva slags erfaringer de har med hindringer for at kunnskap enkelt skal kunne spres.

Personlighet og kommunikasjon kan hindre

“Ikke alle egner seg til å dele kunnskap med andre”. Pia om at ikke alle er like god til å kommunisere med andre mennesker.

Pia mener at ikke alle personer egner seg for å mobiliseres til andre kulturer, eller å kommunisere med andre. Man må være empatisk og ha interesse for andre mennesker. Man må også evne å bygge relasjoner for å lykkes med å overføre kunnskap til andre. Det nytter ikke å komme med en holdning som verdensmester.

At Per evnet å overføre sin kunnskap til andre rundt seg, kan tyde på at hans personlige egenskaper betyr noe. Han fremstår som svært åpen og karismatisk, noe

som trolig virker muliggjørende på kunnskapsoverføringen. Ulik kompetanse gir ulikt fagspråk, noe som også kan virke hindrende på at kommunikasjonen glir lett;

”Det tok fire måneder før jeg fikk laget driftsrapporten”. Eva-Helene om hvordan ulikt fagspråk kan hindre effektiv kommunikasjon.

Ulik fagspråk og praksis vanskeliggjør forståelse og dermed overføring av kunnskap og praksis. Eva-Helene mener det tok tid i ny divisjon før de forstod hverandre, og at dette skyldes ulike perspektiver grunnet ulik kompetanse. Det tok lang tid før hun fikk det hun ba om av informasjon for å lage en driftsrapport. Dette skyldtes at de ikke forsto hverandre. Videre kan vi se at også hva slags kultur som finnes i bedriften kan virke inn på hvor lett kunnskap spres;

Ikke en kultur for kunnskapsoverføring

“Ikke en lytte eller delekultur” Stian om kulturen for å dele kunnskap i avdelingen

Det er ikke en delekultur, man må spørre, hevder Stian. Han hevder at man må være nysgjerrig å henge på for å få kunnskapen nøkkelpersonene sitter inne med. Disse nøkkelpersonene har lang ansiennitet, og det er mulig av mye av deres kunnskap er taus og ubevisst. De deler ikke sin erfaring og kunnskap uoppfordret, og er avhengig av at noen spør. Men om man er kunnskapstørst og nysgjerrig, kan også henge sammen med personlighet og interesse. Det ligger kanskje ikke for alle å spørre og grave for å få vite. Kanskje man er ny, og ikke vil forstyrre.

Lars Tronsmo skrev masteroppgave om kunnskapsdeling i Telenor, og pekte på at det er en kultur for å dele i Telenor, men ikke for å lytte³⁴. Folk ødsler av sin egen kunnskap, og vil gjerne hjelpe. Samtidig er de kanskje for travle eller selvopptatt til å evne å være nysgjerrig på andres kunnskap. Som diskutert i teorikapitlet om hvordan kunnskapshjelpende kontekst er viktig for skaping og deling av kunnskap, kreves det en kultur for å dele. Denne kulturen innebærer at man deler sin kunnskap uoppfordret til andre. Samtidig er det like viktig å evne å aktivt lytte. Det vil si å at man evner å tenke med andres perspektiver. Det er altså ikke nok å bare dele av egen kunnskap, men man må også vise interesse for folk rundt seg gjennom å lytte, og å være med på deres tankegang. Det Stian beskriver, og det Lars Tronsmo også refererer til i sin masteravhandling, viser at det er utfordringer knyttet til kunnskapsdeling i Telenor. Dette kan bidra til at praksiser ikke overføres.

Det må settes av tid i kalenderen. Inga om hvordan det er nødvendig for at folk skal møte opp.

Inga mener manglende fokus og forankring i ledelsen hindrer kunnskapsoverføring til kollegaer. De må be folk sette av tid i kalenderen dersom man for eksempel skal lære en avdeling opp i ny programvare. Gjøres ikke det, så møter ikke folk opp til undervisningen eller de følger ikke godt med. Det kommer altså langt ned på prioriteringslisten. Dette viser at tilrettelegging er det som skal til for at det settes på agendaen å lytte, å lære og dele kunnskap med andre. En bevisstgjøring, samt grep som å sette av tid i kalendere er det som skal til i noen sammenhenger. Det samme er forankring i ledelsen.

³⁴ Tronsmo skrev masteravhandlingen i 2006 ved the University of Birmingham med tittelen "Learning Through Sharing – the Organisational Learning Cycle in Telenor Nordic". Denne ble jeg oppfordret av Telenor til å lese før jeg begynte å skrive min masteroppgave. Denne er ikke publisert noe sted, ifølge Tronsmo. Mangelen på å lytte som hinder for deling av kunnskap var et av hans hovedfunn.

Det kan samtidig vitne om et kortsiktig fokus på læring i avdelingen der Inga jobber. Selv om hun ville bidratt med informasjon om IT som ville effektivisert avdelingens hverdag, klarer de ikke å prioritere det med mindre lederne deres beslutter.

Mangel på å lytte er noe som preger møter i Telenor, i følge Per;

Ufordelaktig møtekultur

“Beslutninger får æresrunder”. Per om hvordan “mulittasking” i møter hindrer at folk får med seg budskapet.

Det er en utbredt kultur for å ”mulittaske” på møter i enkelte deler av virksomheten. Dette ble etablert da data tok over for papir og Telenor ble *papirløs* da de flyttet inn i lokalene på Fornebu, forteller Per. Man leser mail og svarer på meldinger når man sitter i møte med andre, og dette er akseptert mange steder. Det bekrefter flere av informantene. Det fører til at folk ikke lytter, sier bekrefter Inga. Per sier at konsekvensen er at beslutninger får ”æresrunder”, slik at saker må opp på flere møter fordi folk ikke følger godt nok med. Først når beslutningene foreligger i møtereferatet blir enkelte oppmerksomme på det, og det blir tatt opp igjen som sak på neste møte.

“Møter for møtets skyld” Per og Anita om møtehyppigheten i Telenor.

Det er også svært høy møtevirksomhet. Per og Anita mener at mange har møter for møtets skyld. Det ser ut som man gjør noe, men at mange møter ikke er fruktbare. Man bruker for eksempel alltid tiden som er satt av, og at dette nok ikke alltid er nødvendig. Derfor møter for møtets skyld. Det fører til at møtevirksomhet legger beslag på en stor del av arbeidstiden. Stian mener utover dette at det er en møtekultur hvor man ikke blir lyttet til hvis man ikke har en lederposisjon. Det fører til at man da ikke lenger orker å prøve å bidra, og dermed heller ikke lytter.

Høyt tempo er samtidig ikke nødvendigvis en kultur. Hvis arbeidstiden er fullbooket på grunn av et stort antall møter, er det en tydelig barriere når det gjelder å være klar for å lytte og dele kunnskap med andre. Har du ikke ”hodet over vannet”, er du sannsynligvis lite åpen for å ”tenke med” andres perspektiver som kreves i en kunnskapshjelpende kontekst. At du eventuelt klarer å *dele* men ikke lytte, slik påpekt at det er en tendens til i Telenor, kan nok også skyldes at det krever mindre å fortelle enn å aktivt lytte. Det kan til og med være til hjelp å dele kunnskap med andre, fordi det kan bidra til å sortere og bearbeide stressende tanker.

Konsekvenser at man ikke lytter og deler kunnskap kan være alvorlige. Som diskutert i teorikapitlet er det viktig å ha en kunnskapshjelpende kontekst for å ha en vellykket kunnskapsoverføring i en organisasjon. Å lytte er en del av en kunnskapshjelpende kultur som er en viktig forutsetning. Det kan føre til at viktig informasjon ikke deles. Det kan også føre til at folk ikke jobber i samme retning, men har sin egen agenda. Uten samarbeid blir trolig ikke organisasjonen konkurransedyktig. At flere deler kunnskap og tenker sammen, bidrar som diskutert til en langt bedre problemløsningsevne for organisasjonen totalt sett.

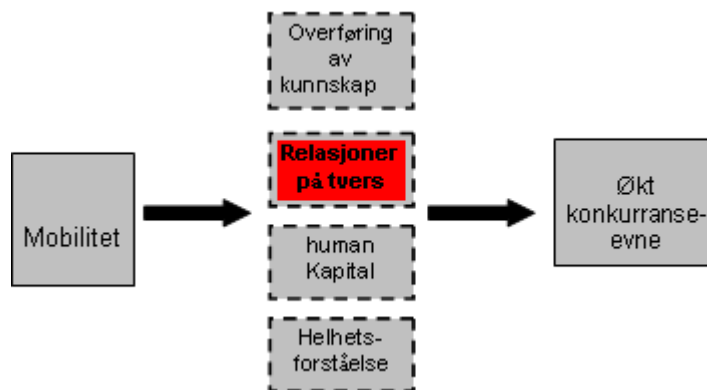
Samtlige informanter som ble spurt, hevdet dessuten at det ikke finnes noen system for å overføre kunnskap fra medarbeidere med lang ansiennitet som skal gå av med pensjon. Hvis vi trekker tråden tilbake fra teori om stivhengighet, vil det si at et viktig kunnskapsreservoar går tapt og det har negative konsekvenser for framtidige valg av strategier for innovasjon. Den stien man har valgt hittil når det gjelder konkurransestrategi, har betydning for fremtidige strategier. Det er også slik at evnen til å se verdien i ny kunnskap eller informasjon eksternt for bedriften, avhenger nettopp av eksisterende og tidligere kunnskap. Å ha arbeidstakere i firmaet som har vært med fra lang tid tilbake, er en fordel ved at de sitter på mye av denne kunnskapen. Dermed er det verdifullt å overføre denne til yngre krefter før de går av med pensjon.

Resultatet av manglende kunnskapsoverføring kan altså oppsummert bli at manglende kunnskapsoverføring bidrar heller ikke til at organisasjonen lærer og utvikler seg i en konkurransedyktig retning. Så mobilitet fører nødvendigvis ikke til en økt konkurranseevne, dersom det ikke tilrettelegges nok for overføring av kunnskap og beste praksis.

Oppsummering av overføring av beste praksis og annen kunnskap

En beste praksis handler om at organisasjonen kommer fram til gode praksiser som den erfarer over tid at er effektive. Disse kan med fordel og i mange sammenhenger spres i organisasjonen. Dette er effektiviserende og dermed et konkurransefortrinn. Samtidig er det viktig å være klar over begrensningene som ligger i kunnskapsoverføring. Det er viktig å være klar over at det virker stagnerende om kunnskapsoverføring ikke balanseres med å søke etter ny kunnskap og praksiser. Mobilitet som prosess kan ha intensjonelle effekter ved at ledelsen ønsker å overføre en vellykket praksis. Dette kan være vellykket eller ikke som resultat, og bør tenkes igjennom. Det kan samtidig ha andre både positive og negative sidevirkninger, som kan være svært verdifullt for organisasjonen å ta høyde for. Mitt inntrykk er at Telenor har et lite bevisst forhold til dette. Mobilitetsprosessen virker ikke gjennomtenkt og nøye bearbeidet som arbeidsprosess foreløpig. Dette skyldes nok at de er i startgroen når det gjelder styrt mobilitet, som de beskriver det selv. Dette diskuteres også i diskusjonsdelen senere i avhandlingen.

6. Mobilitet og relasjoner på tvers



Trines teoretiske rammeverk presentert i teorikapitlet, i denne delen med fokus på mobilitet og relasjoner på tvers i organisasjonen

Mobilitet skaper nettverk og samarbeid på tvers i organisasjonen slik at man blir mer effektiv og bryter ned konserverende krefter. Dette er det andre viktige elementet i det teoretiske rammeverket. Mobilitet av personer kan for bedrifter innebære at det oppstår viktige samarbeidsrelasjoner på tvers av enheter i bedriften som kan virke effektiviserende og dermed øke konkurransefortrinnet. I Telenor er det ulike divisjoner og mange enheter å kunne samarbeide mellom. Mobilitet brukes ikke i dag bevisst som virkemiddel for å skape relasjoner på tvers. Mobilitet brukes for eksempel i dag når norske ledere settes inn i oppkjøpte selskaper i utlandet. Intensjonen er blant annet å skaffe kontroll over selskapet. At det i tillegg kommer en positiv effekt i form av relasjoner som bedrer samarbeid og forståelse mellom landene, vil virke effektiviserende og dermed øke konkurransefortrinnet ytterligere.

Her belyses mobilitet ut fra denne andre kategorien i rammeverket presentert i teorikapitlet, som går på at mobilitet virker positivt inn på å skape nettverk og relasjoner som muliggjør samarbeid og effektivitet på tvers av enhetene. Dette vil i

sin tur kunne føre til organisatorisk læring og innovasjon, som bedrer organisasjonens konkurransefortrinn.

I denne delen vil informanter snakke om sine erfaringer med mobilitet, og relasjoner og nettverksbygging i Telenor vil belyses. Hvorvidt mobilitet fører til samarbeid på tvers, samt om det øker nettverksbygging diskuteres. Det samme gjelder hvilke hindringer som ligger i veien. Generell teori om organisasjoner, innovasjon og læring, og teori fra rammeverket presentert tidligere vil forsøke å belyse de empiriske funnene.

Mobilitet og nettverksbygging

Flere informanter bekrefter at det å flytte på seg innad i organisasjonene, og særlig på tvers av divisjonene, bidrar til bygging av relasjoner og nettverkt, samt økt samarbeid på tvers.

“Vi deler kompetanse over landegrenser”. Rita om nordisk kompetanseprosjekt hvor mobilitet er sentralt.

Som trukket fram i forrige kapitel om mobilitet og kunnskapsoverføring, leder Rita et team som er mobilt på tvers av organisasjonens tradisjonelle inndelinger i land og divisjoner.

Samarbeid på tvers av landegrenser er viktig for å serve nordiske kunder, i følge Rita.

Hun jobber i praksis med mobilitet på tvers av de tradisjonelle organisatoriske skillelinjene. Dette er nødvendig for at team skal kunne ha et helhetsperspektiv i problemløsningen for kunder som også strekker seg på tvers av landegrenser og kompetanseområder. I hennes tilfelle handler det om nordiske firmaer som er kundene.

Dette samsvarer med argumenter om at det er viktig å bygge relasjoner på tvers i organisasjonen, for å gi et helhetlig perspektiv inn i problemløsningen. Mobilitet muliggjør denne utfordringen. Kompetanseteamet til Rita fungerer som et uformelt nettverk i praksis, eller kan brukes som et tankeeksperiment eller eksempel på sådan. I et slikt tenkt eksempel, vil man kunne bruke det uformelle nettverket når man har en problemstilling som spontant krever samarbeid på tvers. Gjennom mobilitet vil organisasjonen ha medlemmer med oversikt over hvem som besitter hvilken kompetanse, og rask kunne spille på denne og samle et team på tvers for å løse denne problemstillingen. Dette vil være som i tilfellet med det nordiske kompetanseteamet som Rita jobber med. En oversikt over kompetansen i firmaet og at det er tilrettelagt for nettverksbygging i forkant av denne problemstillingen, vil kunne gjøre det mulig å spontant mobilisere samarbeid på tvers. Som diskutert i teorikapitlet er sosial kapital i form av nettverk av interaksjon og læring like viktig som markedsmakt for å være innovativ. Innovasjonsevnen går på den enkeltes og organisasjonens evne til å nyttiggjøre seg kunnskap som ligger i disse nettverkene.

Samtidig er det lett å se for seg ulike utfordringer med team på tvers, enten de oppstår spontant eller fungerer i praksis som i det nordiske kompetanseprosjektet. Samarbeid på tvers vil innebære at man er del av ulike miljøer og praksiser til vanlig. Det kan være utfordrende å finne en felles plattform for konstruktiv problemløsning. Det kan dreie seg om ulikt fagspråk, eller ulike perspektiver og kultur for samarbeid. Ulike personer har ulike samarbeidsevner, og dette kan by på utfordringer. Dog viser teorien at heterogene team samarbeider bedre med hensyn til resultatet av problemløsningen, slik belyst i teorikapitlet. Overkommes disse utfordringene knyttet til teamroller, samarbeidsevner og ulike perspektiver vil trolig gode resultater fremkomme. Disse utfordringene fremkom ikke i samtalen med informanten. Det kan skyldes at kompetanseprosjektet var relativt nytt som prosjekt til at dette var evaluert ennå. Det kan også hende at det ville fremkommet dersom det hadde vært gjennomført flere samtaler.

”Det er effektivt å vite hvem man skal spille på for å få ting gjort”. Rita om nettverkets betydning for henne.

Rita sier at det er effektivt å vite hvem man skal spille på for å få jobben gjort. Inga bekrefter dette gjennom å fortelle om sin erfaring med mobilitet på tvers av divisjoner.

Hun har erfaring med mobilitet og at det gjør at man vet gangen i verdikjeden, hvem som gjør hva og får ting til å skje. Hennes erfaring gjennom å ha byttet jobb på tvers av divisjon, er at dette har hjulpet henne å få et større nettverk. Det gjorde at hun i ny jobb raskt var i stand til å få ting unna, fordi hun visste hvem som var nøkkelpersoner når det gjaldt ulike kompetanse.

Rita og Ingas erfaringer med mobilitet og nettverk bekrefter det som ble belyst i teoridelen om at mobilitet kan bidra til at det skapes nettverk på tvers. Å ha en oversikt over hvem som kan hva i organisasjonen er viktig for å kunne arbeide effektivt. At eget nettverk utvikles kan bidra til dette. Det samme kan det å gi medarbeidere en kompetanseoversikt i form av kodifisering av det uformelle nettverket. Gjøres dette kan det argumenteres for at effektiviteten i organisasjonen økes og dermed økes også konkurranseevnen.

Nettbasert oversikt over uformelt nettverk og kompetanse

“Det ligger muligheter for bedrifter å benytte seg av nettsamfunn for nettverksbygging internt i bedriften”. Tomas om nettverksoversikter på internett.

I dag har mange en privat profil i uformelle nettverk som for eksempel Facebook, Nettby og LinkedIn for å nevne noen³⁵. Felles for disse nettbaserte nettverksamfunnene, er at flere tilbyr en oversikt over deltagernes kompetanse, erfaring og/eller personlig profil, og gjør det lettere for folk å komme i kontakt med sitt nettverk, særlig det mer perifere nettverket. Dette gjør trolig at man får et større nettverk og flere treff.

Tomas nevner at trenden i dag med å bruke nettbaserte nettverksoversikter er en interessant utvikling for Telenor å kunne se nærmere på. Her finnes det en mulighet for bedrifter å kunne bruke tilsvarende metoder, eller hekte seg på en av disse nettverkene og aktivt bruke dem.

Fordelen med bruk av slike eksisterende nettløsninger også internt i bedriften, er at det er større sjanse for at folk er kjent med det fra før av. Det øker dermed sjansen for aktivt bruk i jobbsammenheng. Dessuten vil det trolig være slik at folk selv holder sin profil oppdatert. Det gir en mulighet for å vise sin profil og kompetanse i det offentlige rom, og mulighet for å knytte viktige kontakter og kanskje få jobbtillbud. Slike elementer kan virke motiverende. Dette i motsetning til et kompetansekarteleggingssystem internt i organisasjonen, som for det første krever svært mye ressurser å etablere, for så å holde oppdatert. Et slikt omfattende prosjekt har Telenor jobbet med og brukt mye ressurser på gjennom 2007 og 2008. Det er

³⁵ <http://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn#Criticism> Om nettsiden LinkedIn, et eksempel på et nettsamfunn for businessorientert nettverksbygging.

også utfordringer knyttet til å få folk til å bruke det aktivt. Når det endelig er implementert, er systemet kanskje utdatert. Kompetanse endrer seg stadig og kan således betraktes som ferskvare, derfor er det viktig at kompetanseoversikten som brukes innad i en organisasjon er til enhver tid oppdatert. I tråd med tidligere argumentasjon vil en nettverks og kompetanseoversikt lette kompetanseflyt i organisasjonen. Man jobber mer effektivt, og har konkurransefortrinn som bedrift dersom man lykkes.

Pia jobber med et nettbasert kompetansesystem i Telenor. Dette systemet kan sies å fungere som virtuell mobilitet.

“Wow skal ivareta virtuell mobilitet i Telenor”. Pia om nytt nettbasert kompetansesystem i Telenor.

Pia forteller om et eksempel på et nettsystem som er i ferd med å innlemmes i Telenor. Det kalles ”WOW” og står for ”Way Of Work”. Det er et nordisk digitalt verktøy som skal ivareta virtuell mobilitet i Telenor. Dette verktøyet setter folk i stand til å dele kunnskap, og møte hverandre gjennom for eksempel live videokonferanser. Det er 20 % teknologi og 80 organisasjonsutvikling, i følge ansvarlig for prosjektet. Det er mulighet for å bygge sin egen ”My site”, som er en personlig side. Der legges alt inn av kunnskap og erfaring. Man kan da for eksempel søke på mobilitet, og få opp de som har denne erfaringen, for så gå rett i møte med dem på nett. Hvis dette verktøyet fungerer teknisk og at det brukes og oppdateres jevnlig, kan det fungere både som et læringsfellesskap, nettverksbygger og som en kompetanseoversikt. Utfordringene er i tillegg til de nevnte, at dette implementeres hos alle enheter, og blir et felles verktøy for jevnlig interaksjon. Nettsystemet er et slags virtuelt *ba* – en virtuell møteplass for kunnskapsutveksling.

Mobilitet kan bidra til at nettverk bygges på tvers dersom mobilitet også skjer på tvers. Å ha oversikt over kompetansen, delta i nettverksaktiviteter og bygge videre på det uformelle nettverket vil være mulig dersom nettverk og kompetansen kartlegges i en oversikt. At den er nettbasert og gjerne som Tomas sier at den kan bygges videre

på fra en av de eksisterende nettsamfunnene, er en mulighet. Samtidig er det ikke noen garanti at det vil bli brukt, eller at det brukes til fordel for bedriften og ikke kun til personlig bruk og fordel.

Hva skal til for å oppnå nødvendig nettverksbygging i Telenor ?

Drive for skaping av relasjoner på tvers

Som belyst må det tilrettelegges for å pleie nettverket dersom det skal kunne brukes som en effektiviserende faktor for samarbeid i organisasjonen. Dette vil kunne virke muliggjørende på at relasjoner og samarbeid skapes på tvers i organisasjonen, og at man blir mer effektiv og bryter ned konserverende krefter. Dette vil kunne virke positivt inn på konkurranseevnen. Videre vil ulike informanter fortelle om sine erfaringer på hva som virker muliggjørende på dette området.

”Det må settes av tid til å pleie nettverket”. Anita om uformell nettverksbygging.

Anita mener at mobilitet fører til nettverkstilgang, større nettverksstørrelse og flere treff. Hun sier videre at det å sette av tid til å bygge og pleie dette nettverket i form av nettverkssamlinger kan være en ide både for det interne og eksterne kompetansenettverket. En forutsetning er at ledelsen legitimerer bruk av tid og ressurser til dette formålet. I dag er det ikke legitimt å sette av tid i kjernetiden for å delta i læringsfellesskap internt eller eksternt.

“Oppgavene avgjør i hvor stor grad du får bygget nettverk”. Terje om hvordan tid og type jobb virker inn på nettverksbygging.

Terje mener at det tar lang tid å bygge nettverk i Telenor, derfor har ansiennitet mye å si i mange sammenhenger. Terje sier at oppgavene i stor grad bestemmer hvor mye du får bygget større nettverk. Har du en jobb som innebærer å virke mye på tvers i

organisasjonen og snakke med folk, virker det positivt på relasjonsbyggingen. Man blir dermed vant til å samarbeide på tvers, og oppnår bedre samarbeidsevner. En mer introvert jobb vil ikke kunne gi de samme muligheter, mener Terje.

Hva er det som derimot virker som hinder for at det skapes relasjoner på tvers som følge av mobilitet? Dette vil belyses videre gjennom å høre hva informantene mener.

Barrierer mot skaping av relasjoner

Tilrettelegging fra ledelsens side er en del av den nødvendige kunnskapshjelpende konteksten som presentert i dybden i teorikapitlet. De viktigste barrierene mot skaping av relasjoner på tvers i organisasjonen og fokus på nettverksbygging, er at det ikke er fokus på dette verken gjennom at det er legitimert eller at det settes av tid til det. Videre skjer mobilitet som oftest innad i divisjonene, og da får man ikke det positive bidraget i samarbeid på tvers av enheter. At organisasjonen ikke har en god nok arbeidsprosess rundt mobilitet, og at strategien rundt mobilitet verken er helhetlig eller synlig, er også hemmende. Organisasjonsdesignet kan virke som en barriere. Tilslutt er konservative krefter i enkelte deler og miljøer av organisasjonen også barrierer mot å oppnå en kultur for nettverk og samarbeid på tvers av enhetene.

“Det er ikke kultur for å belønne nettverksbygging”. Informant Anita om nettverkskulturen i Telenor.

På Telenor er det ikke en utbredt kultur for å belønne tilrettelegging av nettverksbygging fra lederhold, hevder flere av informantene.. Skal det gjøres blir det på egen fritid. Det er dessuten så høyt arbeidspress i form av antall møter og antall mail, som tilsier at det blir liten tid til å satse på nettverkspleiing i arbeidstiden.

Terje mener at dette ikke stemmer. Han mener at det blir oppfordret til nettverksbygging. Men han er den eneste av informantene som opplever det slik. Hvorfor tror jeg han opplever det slik? Har hurtig gjort karriere som leder i Telenor, og er etter min vurdering på vei videre opp og frem. Har egenskaper som tilsier at han

får det slik han vil etter min vurdering. Han fremstår sympatisk og veldig jovial og åpen. Dette er egenskaper som sannsynligvis virker positivt for hans evner til å knytte kontakter.

Hadde det vært slik at det ble satt at tid til å videreutvikle det uformelle nettverket, kunne det vært en ressurs å regne med. Blir det satt i system, blir det også lettere tilgjengelig. Som nyansatt bruker man kanskje mer tid enn nødvendig for å finne ut hvem man skal spille på i en større organisasjon. Dette kunne vært gjort enklere ved at det ble oppfordret til å utvikle sitt kompetanse nettverk, og at det ble gitt tilgang til nettverk gjennom for eksempel å gi tilgang til andres nettverk.

Flere av informantene hevder at det mer vanlig å være mobile innenfor sin egen divisjon. Det er en barriere mot at det skapes relasjoner på tvers. Det er en kultur for at dersom man stige i gradene, sier flere av informantene, er det best å holde seg på huset og gjerne innad i en divisjon. Det kan ha med å gjøre at man hjelpes fra via sine relasjoner i det uformelle nettverket som kanskje hovedsakelig også er innad i divisjonen. Har man gjort det bra, hjelpes man oppover av en leder som selv har rykket opp. Det kan virke som at den kompetanse man har innad i en divisjon er kjent og dermed satt pris på, gjør at man gjør opprykk internt heller enn at man tar inn eksterne kandidater. Dette kan føre til at man mister muligheten til å få et bredere perspektiv, samt at relasjoner dannes i mindre grad på tvers av divisjonene i virksomheten. Dette viser samtidig hvor mye makt som ligger i det uformelle nettverket. De som ikke har et godt nettverk eller evner å bygge gode relasjoner, har sannsynligvis ikke fordeler som å bli ”hjulpeløst oppover i gradene” som beskrevet her.

Personfaktorer

Ikke alle evner å etablere og jobbe med nettverket. Det er sannsynlig å tenke seg at introverte personer vil ha større problemer med å skape relasjoner på tvers enn ekstroverte personer. Disse kan gjerne også falle lett utenfor hvis det blir et utbredt praksis for å bruke uformelle kanaler i jobbsammenheng.

”Ikke aller egner seg til å bygge relasjoner”. Pia om hvordan personfaktorer virker inn på nettverksbygging

Pia hevder viser til eksempler på uheldige erfaringer i forholdt til utlandsmobilitet. Som nevnt også i delen om mobilitet og kunnskapsoverføring, har det vært tilfeller hvor en leder har reist uten å forberede seg på kulturen til vertslandet, og med en innstilling som ”verdensmester i telekom fra Norge”. I et konkret tilfelle hadde personen verken interesse for andre mennesker, han manglet empati og evnet ikke å bygge relasjoner. Her handlet det kanskje mer om en dårlig og lite ydmyk holdning, snarere enn at personen var introvert, men det viser et tilfelle hvor personfaktorer kan virke som barriere mot at det skapes relasjoner, her på tvers av land.

Makt kan som nevnt spille en rolle i uformelle nettverk. Det er et argument mot at det satses på nettverksbygging og at uformelle nettverk skal spille en større rolle i profesjonelle sammenhenger. Det kan skapes strukturer som alle ikke tar del i og ikke kjenner til. Det skapes ”A og B-lag”, noe som kanskje ikke er rettferdig eller hensiktsmessig for organisasjonen. At ansiennitet spiller en stor rolle i Telenor kan tyde på at det uformelle nettverket har en del å si. Dog er det slik at hvis det uformelle nettverket settes på dagsorden, og gjøres mer synlig og satt i system, er det en større sjanse for at forskjellene minsker mellom de som har, og de som ikke har tilgang på nettverket. At personlighet avgjør nettverkstilgang, vil da også bety mindre.

Konservativ lederstil hindrer

En konservativ lederstil kan også virke hemmende på at relasjoner og samarbeid på tvers av enheter etableres. Dersom det ikke settes av tid og ressurser til å skape og

videreutvikle nettverk, er det en demper. Anita hevder at dette ikke gjøres. Det er verken akseptert eller tilrettelagt for å bruke tid på nettverksbygging i arbeidstiden.

“Det er ikke mulighet for å bruke tid på nettverksbygging i arbeidstiden”. Anita om hvordan det mangler aksept fra ledere at medarbeidere bruker tid til nettverksbygging.

En tradisjonell og Tayloristisk lederstil som presentert i teorikapitelet, har et funksjonalistisk syn på medarbeiderens kunnskap som noe som kan styres og kontrolleres. Nettverksbygging er ikke en del av denne lederstilen. Slik sett kan man hevde at det finnes en konservativt syn på hvordan medarbeidere skal håndtere sitt nettverk i Telenor. Det satses på utvikling av kunnskap gjennom at medarbeidere har tilgang til en rekke kurs og samlinger. Men da er regien i stor grad lagt fra ledelsens side. Å tilrettelegge for nettverksbygging, vil snarer være å sørge for møteplasser mellom mennesker i organisasjonen uten å styre for mye av innholdet i møtene som diskutert i teorikapitelet. Det kan gjerne i tillegg tilrettelegges for samhandling på tvers av organisasjonens grenser. Skal dette gjøres er det dessuten en forutsetning at det settes av tid. Slik det er i dag, er det i følge Anita og andre informanter ikke tid til å bygge nettverk. Arbeidstiden er fullbooket i stor grad med møtevirksomhet.

Organisasjonsstruktur kan hindre

Organisasjonsstrukturen kan også ha innvirkning på om det lykkes å samarbeide på tvers;

“Silotenkning hindrer fagsamarbeid på tvers”. Per om hvordan organisasjonen er organisert.

Per forteller at det at Telenor er organisert i divisjoner innenfor forretningsområder, og dermed hindrer fagsamarbeid på tvers og skaper ”silotenkning”. At man i tillegg jobber prosjektorganisert, fører til et fokus på kun sitt bidrag i prosessen og resultatet kan være at man mister fokus på kunden. Dog er det sannsynlig at hadde Telenor vært designet annerledes enn slik det er i dag, hadde det kanskje også vært preget av

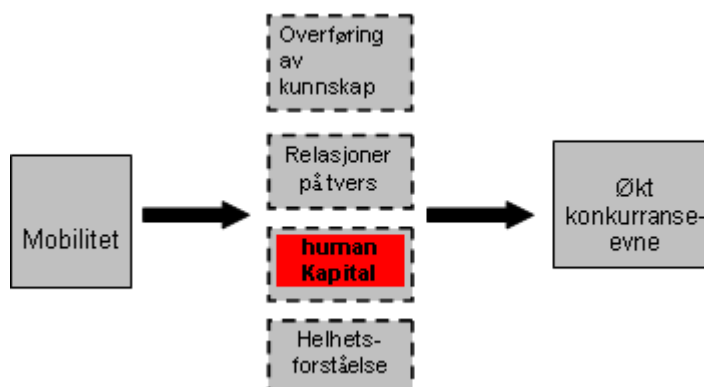
silotenking, sier Per. Telenor har hatt andre organisasjonsdesign tidligere, og var ikke fri for silotenkning da heller.

Hvordan en virksomhet er organisert kan man si er strukturer som virker inn på medarbeiderne. I Telenor vil prosjektorganiseringen og prosesstankegangen former arbeidsadferden. Tidligere har det kommet fram gjennom intervjuene at det er et fokus på prosessen og ikke at kunden settes i fokus i enkelte steder av organisasjonen. Slik viser det at måten arbeidet er organisert virker inn på medarbeiderne.

Oppsummering av mobilitet og relasjoner på tvers

Mobilitet på tvers skaper også relasjoner på tvers av grenser i organisasjonen. Grenser kan virke konserverende og hindrende på effektiviteten. Mobilitet på tvers vil kunne bryte ned disse barrierene dersom det tilrettelegges. Det må tilrettelegges for nettverksbygging gjennom legitimitet av uformelle nettverk og settes av tid blant annet. Dersom det gjøres vil mobilitet på tvers kunne virke som et godt virkemiddel for å øke effektiviteten og konkurranseevnen i en organisasjon. Det er dog en rekke utfordringer å overkomme dersom det skal fungere som et godt organisatorisk virkemiddel. Det handler blant annet om å endre kulturen som i dag innebærer at det ikke lønner seg å være mobil på tvers av divisjoner og en lederstil som tilrettelegger for nettverksbygging. Her er mitt inntrykk av Telenor har en lang vei å gå både når det gjelder å bli bevisst på effektene av nettverksbygging og samarbeid på tvers, samt gjøre nødvendige endringer som vil virke muliggjørende. Det er trolig en større gevinst på å for eksempel gi en nyansatt en god oversikt over kompetanse og tilgang til uformelt nettverk. Dette vil trolig være svært ressurs sparende for større organisasjoner som Telenor, hvor det tidkrevende å vite hvor man kan finne ulike kompetanse. Det vil i tillegg være rekke positive sideeffekter som for eksempel motivasjon og trivsel forbundet med å bli innlemmet i et sosialt nettverk. På en annen side viser det nordiske kompetanseprosjektet og det nettbaserte kompetansesystemet at Telenor er på vei dersom disse systemene er vellykkede og tilsvarende prosjekter implementeres i hele organisasjonen.

7. Mobilitet og humankapital



Trines teoretiske rammeverk presentert i teorikapitlet, her med fokus på mobilitet og human kapital

En god håndtering og system for human kapital i en bedrift, er en forutsetning for vellykkede bedrifter. Dette gjelder spesielt for kunnskapsbedrifter hvor den viktigste ressursen er kunnskapen medarbeiderne innehar, som nevnt innledningsvis. Mobilitet av personer er en del av karrieresystemet. At en medarbeider får mulighet til å jobbe i ulike deler av bedriften, byr på fordeler for han eller henne men også for bedriften. For den enkelte betyr det kanskje spennende jobbmuligheter, og for bedriften betyr det at sjansen for å beholde en medarbeider som er dyktig er større. At dette også markedsføres i rekrutteringssammenheng innbærer muligheter for å kunne tiltrekke seg ny ønsket arbeidskraft og impulser utenfra. Dette er nødvendig for innovasjonsevnen. Mobilitet kan være et effektivt virkemiddel for å forvalte humankapitalen på en konkurransedyktig måte. Telenor er i dag bevisst på dette som virkemiddel, men det er et stykke å gå når det gjelder gjennomføringen av en god mobilitetsprosess i flere sammenhenger. Det er i tillegg utfordringer knyttet til at det er flere som ønsker mobilitet enn det finnes muligheter i dag.

Her belyses mobilitet ut fra denne tredje kategorien i rammeverket om hvordan mobilitet kan brukes som virkemiddel for å skape bedre internt arbeidsmarked. Det vil i sin tur virke positivt inn på konkurranseevnen. Under denne kategorien belyses hvilke mekanismer som kan virke muliggjørende og hvilke som kan virke

begrensende på at økt konkurransekraft skapes. Data fra intervjuene diskuteres, og teori der det er relevant vil forsøkes å belyse dataene.

Muligheter og utfordringer i forhold til mobilitet og human kapital

Fokus på utvikling av talenter er mer enn noen gang et viktig fokus. Dette belyses også i teorikapitlet. Samtidig er det et felt vi ikke er gode nok på i Norge. Det er viktig å utvikle eksisterende medarbeidere, fordi det er svært kostbart å ansette nye. Dessuten er det de mest produktive medarbeiderne som går til konkurrenten. Dog må utvikling av eksisterende kompetanse balanseres mot å skaffe eksternt påfyll av ny kunnskap. Det er innovasjonen avhengig av. Internt godt arbeidsmarked hvor mobilitet er en del, kan markedsføres utad og tiltrekke seg ønskede kandidater.

“Mobilitet kan brukes for å beholde gode folk”. Eva-Helene om at det viktig å skape interne karriereveier med mobilitet som et virkemiddel..

Flere av informantene bekrefter at det er viktig med interne karrierealternativer for at det skal være attraktivt å bli værende i Telenor. Informantene har alle mobilisert til en ny divisjon de siste tolv måneder, og har egen erfaring med mobilitet.³⁶

“Mobilitet er et virkemiddel for å få breddekompetanse”. Rita om hvordan mobilitet kan brukes for karriereplanlegging internt og eksternt.

³⁶ Valg av informanter innebærer blant annet at det er valgt ut kandidater som har vært skiftet jobb av ulike årsaker de siste tolv måneder fra da uttrekket ble gjort. Dette belyses nærmere i metodedelen.

Rita sier også at breddekompetanse er en viktig forutsetning for å skape nye dyktige ledere, og her er mobilitet på tvers et virkemiddel. Dette må balanseres mot å tiltrekke seg gode kandidater eksternt fra.

”Det er viktig med alternative muligheter”. Glenn om viktigheten av å satse på flere ulike karrierealternativer internt.

Han mener at det for eksempel ikke er alle som passer til å ha personalansvar. Det må satses på mobilitet i karriereplanlegging, men da på ulike felt/ansvar/nivå som for eksempel fagansvar ikke bare personalansvar. I dag er det en tendens til å tenke at alle som skal øke i gradene skal bli ledere med personalansvar. Det er ikke hensiktsmessig, mener Glenn. Her kan mobilitet brukes som en kreativ faktor i karriereplanlegging til den enkelte.

Men det er også utfordringer tilknyttet mobilitet som sagt. Det sier Pia mer om;

“Det er flere som ønsker seg til utlandet enn det finns muligheter”. Pia om status for utenlandsmobilitet i Telenor i dag

Det er svært viktig med interne karrieremuligheter både nasjonalt og internasjonalt sier Pia. Man har i denne forbindelse muligheten til å bygge den organisasjonen man ønsker, og da fronte den utad for å tiltrekke nye gode folk. Det er viktig at det er på plass gode ordninger rundt mobilitetsprosessen, særlig til utlandet med hensyn til praktiske og mentale forberedelser som for eksempel kulturell forståelse og forventningsavklaring for alle parter. Videre sier hun at når det gjelder mobilitet og nye ledertalenter åpner det opp en mulighet for å bygge globale ledere med breddeerfaring nasjonalt og internasjonalt.

I Telenor er det flere som ønsker mobilitet til utlandet, enn det er muligheter i praksis, hevder Pia. Målet er at 1% av arbeidsstokken til enhver tid skal være mobil internasjonalt, og det skal frontes som en mulighet for potensielle arbeidssøkere. Problemet er hvordan det er lagt opp i dag, sier Pia. Det er tre parter i en mobilitets konkret mobilitetsprosess. Det er selve kandidaten, det selskapet han eller hun reiser fra, og det selskapet han eller hun reiser til. Slik det er i dag, har alle disse frihet til å si nei. Så har man funnet en kandidat som er villig og som man ønsker å sette inn et sted, kan både selskapet han eller hun forlater si at dette passer ikke. Det samme gjelder for selskapet han eller hun er tiltenkt mobilisert til. Slik sett mangler det mulighet til å styre mobilitet som et strategisk virkemiddel. Videre sier Pia at er det viktig å bygge en god Telenor kultur og en organisasjon vi ønsker, og da er internasjonale karrieremuligheter viktig.

Her er det forventninger som ikke innfris og fører kanskje til at medarbeidere ikke opplever at det finnes utfordringer nok i organisasjonen. Som diskutert i teoridelen er det viktig at man tilbyr de attraktive karrieremulighetene innad i firmaet for å beholde dyktig folk. At det ikke finnes like mange muligheter for utenlandsmobilitet som det finnes ønsker er derfor problematisk. Mobilitetsprosessen må være gjennomarbeidet og spesielt utenlandsmobilitet krever en nøye planlegging og særlig gjennomarbeidet prosess for mobilitet både praktisk og mentalt. Praktisk med tanke på flytting av hjem og med eventuelt ektefeller og barn. Mentalt fordi det er en annen kultur, og for å få best mulig nytte av prosjektet. Det ble også belyst tidligere i oppgaven. Der er også kanskje slik at det finnes flere som ønsker å bli ledere enn det finnes behov. Det er ikke sikkert at eksport av norske ledere til utenlandske selskaper er der det blir flest muligheter i fremtiden. Det kan snarere være behov for annen form for mobilitet som ekspertise eller av medarbeidere om sitter på særlig interessant erfaring og som da har mulighet for å overføre denne kunnskapen. Dessuten er det lang vei å gå for at mobilitet går like mye begge veier, som en dobbel sosial prosess som påpekt tidligere av informant Anita. På denne måten endrer vi holdningen fra at vi kun har noe å lære bort, til at vi har begge noe å lære av hverandre. I dag er ikke innsikten man besitter etter å ha returnert fra utenlandsmobilitet vektlagt i Telenor. Det kan virke som at det

mangler en bevissthet rundt verdien av den innsikten man besitter etter å ha jobbet i utlandet.

Tomas opplever utfordringer knyttet til at kompetansesystemet innad i Telenor er for godt, slik at det virker dempende på at den enkelte tar ansvar for egen utvikling;

“Man går for langt i å beholde folk og syr puter under armene på folk”.

Tomas om hvordan rekrutterings- og kompetanseutviklingssystemet fungerer.

Man går langt for å beholde folk som opplever at det er flinkere folk enn de i realiteten er. Tomas sier at hvis man har derimot har åpenhet om nye prosjekter og businessstrategier, vil dette tiltrekke seg de beste med rett kompetanse. Denne åpenheten må dermed gjelde utenfor virksomhetens grenser også. Slik er det ikke i dag. Omfattende systemer rundt karriereplanlegging fører til passivisering og at ikke de beste nødvendigvis får søkt på ledige stillinger, sier Tomas. Kortene holdes tett til brystet og HR-medarbeidere leter og finner aktuelle kandidater, i stedet for at personer selv søker. Derfor bør altså være mer åpenhet rundt prosjekter og business strategier. Erfaringen han referer til gjaldt en høy posisjon i Telenor i Danmark. I dette tilfellet som eksempel, fikk man ikke anledning til å tiltrekke seg de mest engasjerte. Det ble heller ikke mulighet for å rekruttere via de uformelle nettverk til folk i organisasjonen. Det blir en passiv og udemokratisk prosess, i følge Tomas.

Tomas følger opp med å hevde at HR- ansatte feilaktig rekrutterer til nye sentrale stillinger etter TDP-skalaen³⁷, i stedet for å analysere behovene rundt den aktuelle stillingen. Han sier videre at svakheten ved omfattende systemer er særlig at man skal unngå å låse folk til organisasjonen via belønningssystemer. Da blir de på grunn av det, i stedet for de rette årsakene. Ledere oppleves ofte som gode bare fordi de er ledere. Opplevd gode ledere er ikke alltid gunstig å holde på. Omfattende systemer tiltrekker seg folk som er avhengig av disse systemene for å lykkes, og som ikke er

³⁷ TDP; Telenor Developement Process; en del av kompetanseutviklingssystemet i Telenor som presentert i delen om kontekst.

selvstendige mennesker. Han refererer også til omfattende Traineeprogrammer og lederprogrammer i større konsern som for eksempel Orkla.

Tomas viser til eksempler som problematiserer det å ha gode systemer for human kapital i organisasjoner generelt. Hvis mobilitet skal brukes som et strategisk virkemiddel for å endre organisasjonen i ønsket retning, er man avhengig av gode systemer for å få dette til å fungere godt i praksis. Han reiser spørsmål ved om dette er hensiktsmessig. Hvis folk blir vant til å tas hånd om for godt i forhold til utvikling, vil det kanskje føre til en pasifisering? En person som selv tar initiativet til å få en jobb er muligens mer motivert for å yte maksimalt, kontra en som blir fanget opp i et ledertalentsystem. Samtidig er sikkert langt flere enn de mest frempå som er gode talenter, men som trenger å fanges opp for å bevisstgjøres og motiveres.

Kan mobilitet skape skader i forbindelse med karriereplanlegging?

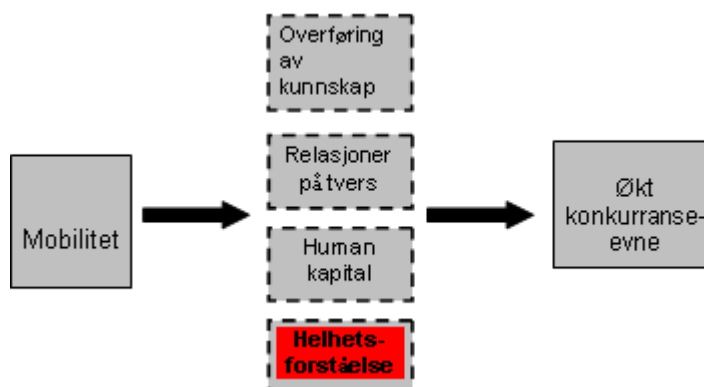
Det er trolig slik at mobilitet ikke skal brukes på alle områder. Det passer kanskje heller ikke for alle mennesker. At mobilitet virker motiverende sa ingen av informantene noe direkte om, da de ikke fikk noen direkte spørsmål knyttet til motivasjon. Indirekte svarte de på det, når de sa at mulighet til å gjøre karriere innad i organisasjonen hadde vært en viktig årsak til at de hadde vært i organisasjonen i mange år. Mange av de spurte er ledere på høyt nivå, og har dermed lyktes med å gjøre en karriere internt. Malinski (2002) argumenter for hvordan det er kritisk for en organisasjon å sørge for kunnskapsoverføring. Dette kan skje for eksempel gjennom jobbrotasjon. Dog kan det være utfordringer for enkelte å lære ny kunnskap, men for de som er mottagelig for dette skaper det motivasjon og gir ny kunnskap for enkeltindividet. For organisasjonen er resultatet blant annet økt innovasjon. Dette betyr at ikke alle personer egner seg for å flyttes på. Det kan være usikkerhet tilknyttet det å skifte jobb internt. Det er også slik som Malinski (2002) sier at ikke alle er like mottagelige for å lære. Da kan mobilitet skade mer enn det gagnar. Det kan også være tilfelle at mobilitet i stor skala fører til at man ikke får bygget nok

ekspert kompetanse på viktige områder. På enkelte tekniske felt er det trolig slik at man blir bedre med erfaring, og at det krever mange år på feltet før man kan regnes som en ekspert. Mobilitet vil hindre at denne ekspertkunnskapen bygges. Man risikerer å miste ekspertene på viktige områder til fordel for helhetlig kompetanse.

Oppsummering av mobilitet og human kapital

Mobilitet gir muligheter for å skape et interessant internt arbeidsmarked. En stabil produktiv arbeidsstokk som gjør karriere internt i stedet for å gå til konkurrerende bedrifter øker konkurranseevnen. Mobilitet kan brukes som virkemiddel for å skape attraktive karrieremuligheter. Det er svært ressurskrevende å rekruttere ny arbeidskraft, samt at det er usikkerhet knyttet til å ansette feil folk. Det er viktig å ha en balanse mellom å beholde folk samtidig som man trenger fornyelse gjennom å rekruttere. Det er også utfordringer knyttet til mobilitet. I Telenor er man bevisst på mobilitet som virkemiddel, men med særlig vekt på mobilitet av ledere. Det er dog langt fra at det faktisk er like mange muligheter som det finnes ledere med en forventning om for eksempel mobilitet til spennende utenlandske selskaper. Det er trolig også slik at det finnes langt flere muligheter enn kun å satse på mobilitet for ledere. Ledermobilitet er det som etter mitt inntrykk er mest vektlagt i Telenor i dag. Det kan være vel så mye å hente på at eksperter eller folk med særlig vesentlig erfaring fra et område, satses på når det gjelder karriereutvikling. Som nevnt er det de mest produktive og innovasjonsorienterte som blir hentet av konkurrenten. Det kan være like stor gevinst i å satse på at disse menneskene bygger sin karriere internt i firmaet som å satse kun på ledermobilitet.

8. Mobilitet og helhetsforståelse



Trines teoretiske rammeverk presentert i teorikapitlet, i denne delen med fokus på mobilitet og helhetsforståelse

At strategier og beslutninger orienterer seg mot helheten i organisasjonen, er en forutsetning for at veloverveide og rette beslutninger tas. Med helhet menes at man tenker det beste for alle divisjoner og på tvers av land bedriften virker i. Mobilitet på tvers av divisjoner og enheter er et virkemiddel for å oppnå at flere tenker helhetlig og jobber i samme retning. Det er lettere å forstå sin egen virkelighet hvis man får innblikk andre steder. På denne måten kan mobilitet brukes som et konkurransefremmende virkemiddel. Helhet som dimensjon i mobilitetssammenheng har jeg ikke et inntrykk av at Telenor har bevissthet rundt. Samtidig kommer det fram i samtaler at mange beslutninger tas i ulike retninger på ulike ledernivåer. Mange er mobile i virksomheten innen kun én divisjon og gjør sin karriere der. Det mangler incentiver for å gå på tvers av divisjoner. Dette virker hemmende på at mobilitet kan fremme helhetlig perspektiv.

Mobilitet skaper altså helhetsforståelse slik at alle medlemmer av en organisasjon forstår den større konteksten man jobber i. Her belyses mobilitet ut fra denne siste kategorien, som går på at mobilitet kan virke positivt inn på å skape en helhetsforståelse av virksomheten. Dette vil i sin tur virke positivt inn på konkurranseevnen. Under denne kategorien belyses nærmere hvordan mobilitet

skaper helhetsforståelsen, samt hvilke mekanismer som kan virke muliggjørende og hvilke som kan virke begrensende på at ønsket effekt av mobilitet oppnås.

Resultatene fra intervjuene diskuteres, og teori fra teorikapitlet flettes inn.

Drive for skaping av helhetsforståelse

Hvordan kan mobilitet virke muliggjørende på at en helhetsforståelse oppnås og at flere mennesker i en organisasjon opplever den større konteksten de jobber i. Det vil informantene fortelle om videre.

“Mobilitet gir større breddekompetanse”. Rita om hvordan mobilitet virker positivt inn på den helhetlige kompetansen hos den enkelte.

Rita sier at i tillegg til at mobilitet gir breddekompetanse, fører det også til en høyere basiskompetanse hos den enkelte som mobiliserer. Dette gjør at man kan gå inn på høyt nivå hvor som helst i virksomheten., noe som hun selv har erfart. Dette til tross for manglende spisskompetanse i enkelte tekniske divisjoner. Hun følger opp med å si at mobilitet fører til en større innsikt i business caser og mer kjernekompetanse, som til sammen gir større basis for forretningsforståelse. Det virker i sin tur positivt inn på at man lettere forstår utfordringer samt hvilke tiltak som skal til for å løse dem. Til sist sier Rita at mobilitet er særlig viktig ved lederutvikling, fordi det er essensielt at ledere har breddekompetanse.

Eva-Helene mener og at mobilitet i organisasjonen virker positivt inn på breddekompetanse og helhetsinnsikt i virksomheten. Hun erfarte ved siste jobbskifte at hun kunne gå inn i et særlig tekniske miljø uten selv å inneha denne kompetansen. Kanskje forklaringen på at hun lyktes henger sammen med det Rita sier om at hun opplever at hun har stor kjernekompetanse og breddekompetanse som følge av at hun har jobbet i organisasjonens ulike deler over flere år. Denne kompetansen er lett omsettelig i mange deler av virksomheten, til tross for den manglende tekniske

spisskompetansen. Erfaringen og ansienniteten veier dermed opp, og gjør hennes og andre i samme situasjon til allsidige kandidater for de ulike miljøene i virksomheten.

“Det du kritiserer i dag skal du kanskje lede i morgen”. Arild om hvordan mobilitet virker inn på helhetsperspektivet.

Arild mener at mobilitet virker hindrende på ”siloeer” – det at folk kun tenker og beslutter ut fra sin del av virksomheten. Det du kritiserer i dag skal du kanskje lede i morgen, og innebærer at man snarere løfter blikket og tenker helhet. Beslutningsgrunnlaget bedres når flere tenker helhetlig. Det bidrar til bedre samarbeid og problemløsningsevne. Til sist virker det konfliktdepende, ifølge Arild.

Dette bekrefter det som tidligere er nevnt i teorikapitlet. Mobiliseres rundt i en organisasjon, og gjerne på tvers av enhetene, vil øke forståelsen. Man vil forstå delene bedre i forhold til hverandre og helheten. Dette fordi horisontforståelsen utvides gjennom at man blir utsatt for flere oppfatninger og holdninger totalt sett. Det gjør antageligvis at man får et bredere totalt grunnlag for å forstå. Sjansen er stor for at man får en mer nyansert holdning og bedre beslutningsevne.

“Et utenifra perspektiv kan endre prosesser”. Per om hvordan mobilitet gir helhetlig innsikt i leveranseprosessen.

Per erfarte selv at hans erfaring med flere deler av virksomheten gjorde det mulig å bidra positivt når det gjaldt å bedre en del av prosessen for verdiskaping i Telenor. Han skulle bedre leveranseprosessen, og måten å gjøre det på var å bidra til at de som jobbet med dette evnet å se hele prosessen i sammenheng. Deres konservatisme virket hindrende, og manglende fokus på kunden som var den som til syvende og sist skulle motta et produkt var totalt fraværende. For å få det rette fokuset måtte denne

avdelingen se sitt bidrag som en del av en større og helhetlig leveranseprosess. Per mener at man kan endre prosesser med annet perspektiv utenfra.

Inga har også erfart at egen mobilitetserfaring mellom divisjoner på har gitt henne kunnskap og helhetsperspektiv i leveranseprosessen som hun ikke hadde tidligere. Tidligere jobbet hun derimot nærmere kunden, og så ikke hva som var prosessen lenger bak i kundeleveransen. Stian derimot opplever at han bedre forstår sin gamle sjef;

“Jeg skjønner min gamle sjef bedre i dag”. Stian om hvordan mobilitet gir en bedre forståelse for flere deler av virksomheten.

Stian har nå innsikt i andre deler av verdikjeden og skjønner nå sin forrige sjefs mangel på påvirkningsmulighet. Den gamle sjefen hans hadde sine krav på seg fra ledere over seg i hierarkiet, og dette hindret full påvirkningsmulighet. Selv erfarte han i sin tidligere jobb på kundeservice at det var mange medarbeidere som gjorde minst mulig utover det nødvendige. Dette tror han skyldes mangel på mulighet blant ”grasrota” til å komme med innspill, ønsker og endringer. Når man ikke blir hørt i møter gir man etter hvert blaffen i å si noe, sier Stian. Han legger til at hvis han selv i dag hadde hatt innflytelse og påvirkningsmulighet, ville han endret organisasjonen flatere struktur. Dette ville bidratt til at flere ønsket å bidra utover et minimum.

I tråd med marxistisk teori om fremmedgjøring som redegjort for i teorikapitlet, er det store gevinster av å gi folk en mulighet for helhetsinnsikt. Det vil bidra til å ser verdien og meningen av sitt bidrag i leveranseprosessen. At Stian i dag i en annen jobb i en annen divisjon forstår sin gamle sjef bedre, kan tyde på at mobilitet på tvers virker positivt inn på at man forstår andre bedre. Erfaring fra flere deler av virksomheten muliggjør helhetsforståelse. Stian har i dag innsikt i en annen del av virksomheten, og ser flere perspektiver i sammenheng. Da han jobbet på kundeservice så han bare håpløsheten ved sin sjefs manglende evne eller mulighet for å gjøre ønskede endringer. Det er også utfordringer knyttet til at mobilitet skaper helhetsforståelse. Videre vil vi se på hva som virker hemmende på at det skapes en helhetlig tankegang.

Barrierer mot skaping av helhetsforståelse

“Styringssystemene er lagt opp etter deltankegang” Terje om hvordan det hemmer helhetlig perspektiv i Telenor.

Terje forteller at i reviewmøter, som holdes i etterkant av TDP³⁸, tar man for seg divisjon etter divisjon og ser på resultatoppnåelse. Det er ikke fokus på hva man har fått til på tvers. Det samme gjelder systemet for målstyring. Målene brytes ned på detaljnivå per divisjon og avdeling, før man ser til siden. Dermed går man glipp av eventuelle interesser og konflikter på tvers av divisjonene, og som kan ha stor betydning for måloppnåelse totalt sett i virksomheten.

Det Terje forteller vitner om at det kanskje er et for stort delfokus på måling resultater i organisasjonen. Dette bidrar ikke i retning av et helhetlig fokus. Hvorvidt mobilitet skaper helhetlig fokus er ikke lett å fange opp og måle effekten av i et regneark. Det er dessuten lettere å ta for seg en og en del når man gjør opp status. Men delfokus hindrer som sagt et fokus på å se ting i sammenheng, og dette går på bekostning av helhetlig perspektiv. Det er organisasjonen totalt sett som avgjør hvor godt den er drevet og om målene er nådd. Her er det en tydelig svakhet hvis man ikke ser på sammenhengen mellom delene av virksomheten. Dersom en eller flere deler av organisasjonen ikke lykkes, vil det gå utover det helhetlige resultatet. At styringssystemene ikke fanger opp helheten, gjør at man mister den viktigste dimensjonen i evalueringen.

Satsing kun på lederutvikling og lederkarrierer, er et ensidig fokus som kan gå på bekostning av helheten. Hvis en leder bruker mest tid på å forstå seg selv som leder, går kanskje ut over helhetsfokuset. Det er nærliggende å anta at de som ønsker å bli ledere er selvfokuserte. Det er kanskje også slik at de som fremhever egne prestasjoner, eller greier å sette seg selv i et godt lys fordi de ønsker å stige i gradene

³⁸ TDP: Telenor Development Practise – Telenor sitt system for kompetanseutvikling, som nevnt tidligere.

også er over gjennomsnittet selvopptatte. Resultatet er kanskje en overrepresentasjon av ledere som er narsissistiske, og som ikke fokuserer på teamet og relasjonene der. Hvis organisasjonene bruker en stor del av ressursene på lederkarrierer og lederutvikling på bekostning av utvikling av andre talenter, undergraver det helhetsfokus. Det samme gjelder hvis man kun tenker på mobilitet av ledere.

“Fokus på fagkompetanse går utover helhetsperspektivet”. Terje om hvordan rekrutteringen ofte skjer med for mye fokus på fag alene.

Terje mener også at det er vanskelig å være kreativ når man ansetter, fordi man er ofte styrt av fokus på smal fagkompetanse. Dette går ut over bredde- og helhetsperspektivet. Man har en tendens til å tenke snevert i forhold til en persons kompetanse. Selv om man er dyktig teknisk på ett felt, kan det hende man også er veldig dyktig på et annet felt. Det ansettes for eksempel for ofte økonomer i lederstillinger, og det resulterer i en for homogen ledergruppe når det gjelder ledernes bakgrunn. Det er uheldig fordi det går ut over mangfoldet. Her glemmes ofte bredden. Snert syn på kompetanse setter stopper for at man tenker mobilitet på tvers i organisasjonen. Etter tre år på samme sted i organisasjonen, man blir nærsynt og fanget av livsanskuelse der, sier Terje.

I forhold til det Terje refererer til, bidrar et fokus kun på deler av kompetansen en person besitter til at man ikke ser helhetlig på personens evner. Til tross for at en person har ingeniørutdanning, kan det tenkes at han eller hun i tillegg har kreative evner.

Her kan man trekke noen paralleller til Eva-Helene, som leder et svært teknisk miljø uten den ”rette” tekniske kompetansen. Dette viser at man kan med fordel tenke utradisjonelt når det gjelder kompetanse. Slik som Eva-Helenes tilfelle viser, handler det om at et utenifra perspektiv kan tilføre mye. Selv med en merkantil bakgrunn kunne hun tilføre et teknisk miljø en konstruktiv tilnærming.

“En senior kan bruke siste årene i virksomheten som mentor”. Arild om hvordan en mentorordning ville kunne hindret at nøkkelpersoner forsvant ut med sin innsikt.

At seniorenne forsvinner ut med sin lange erfaring og helhetsinnsikt er problematisk. Som diskutert i delen om mobilitet og overføring av beste praksis og kunnskap, vil tap av seniorennes kompetanse og lange erfaring hemme virksomhetens innovasjonsevne. Samtlige informanter som ble spurt om hvorvidt det finnes systemer eller praksis for å overføre kunnskapen seniorenne besitter før de går over i pensjonisttilværelsen, svarer negativt på dette.

I følge Absorptive Capacity perspektivet (Cohen, Wesley, M. & Levinthal 1990), definert i teorikapitlet, er evnen til å se verdien av annen og særlig ekstern kunnskap bestemt ut ifra firmaets tidligere eller eksisterende kunnskap. Dette er kritisk for innovasjonsevnen til organisasjonen. Her har personer med lang ansiennitet er innsikt som er viktig å ta vare på. De har opparbeidet seg en bred innsikt i forretningsdriften, og ser verdien av hvilken kunnskap som er kritisk for virksomheten. Et kunnskapsreservoir som går tapt dersom kunnskapen ikke overføres til yngre krefter i virksomheten. At innovasjonsevnen reduseres virker igjen negativt inn på konkurranseevnen.

I Telenor er det ofte slik at ledere er mobile innenfor kun en divisjon”. Anne om hvordan det hindrer helhetstankegang.

Det at mobiliteten som oftest skjer innad i en divisjon, vil kunne virke hemmende på helhetsforståelsen. I Telenor er det ofte slik at ledere er mobile innenfor gjerne kun en divisjon, hevder Anita. Mange informanter bekrefter dette. De blir der og klatrer karrieremessig innen den ene divisjonen. Det kan føre til en silotenkning som får konsekvenser for beslutningene som tas. Lederen tenker på sin divisjon og sine resultater. En mobilitet mer på tvers av divisjoner vil føre til en bredere tilnærming

generelt og beslutninger mer helhetlig orientert med tanke på virksomheten, som også belyst tidligere i denne delen.

Anita sier videre at det ikke er etablert en kultur for mobilitet, både fra sentralt hold og gjennom praksis. Det er for eksempel fordommer knyttet til bidraget fra en som har vært i utlandet. Det er en kultur for at man må holde seg på huset hvis man skal gjøre karriere internt i Telenor, og ofte innen en divisjon. Man starter på nytt hvis man har jobbet i utlandet, i følge Anita. Man er avhengig av det uformelle nettverket fordi det ikke finnes et organisatorisk system for å håndtere mobilitet. Dette gjør at man må banke på dører hvis man vil ha jobb når man kommer tilbake fra internasjonal mobilitet. Denne kulturen bidrar til at det ikke oppfordres til mobilitet på tvers av divisjoner og land. I sin tur vil det virke negativt inn på at flere inntar et helhetlig perspektiv i organisasjonen. Det er ingen fordel for økt konkurranseevne.

Oppsummering av mobilitet og helhetsforståelse

Mobilitet gjør at man forstår den helhetlige kontekst man jobber i. Samlet sett vil en helhetlig forståelse ha positiv virkning i form av at alle har en felles forståelse for hva som er det beste for firmaet og ikke kun for den delen man selv jobber i. Mobilitet vil antagelig føre til en bredere tilnærming og bedre problemløsningsevne. Kjenner man flere deler enn sin egen "lille verden" klare man dermed å være en bedre samarbeidspartner og gjøre beslutninger basert på et videre perspektiv. Telenor har i dag systemer som ikke virker som incentiver på at helhet vektlegges. Det er snarere en delbasert tankegang som preger resultatfokus og målinger samt andre arbeidsprosesser. Det er derfor antagelig et potensial i å fokusere på mobilitet for å oppnå helhetsperspektiv. Et helhetlig fokus i organisasjonen vil hindre at beslutninger spriker i ulike retninger. Dette fordi mellomledere foretar beslutninger som virker kortsiktig men fordelaktig på rapporteringen. Et helhetsfokus vil også føre til at medarbeidere generelt jobber mer i samme retning.

9. Felles barrierer mot ønsket effekt av mobilitet

Organisasjonen er avhengig av kontinuitet og stabilitet, som samtidig gjør den motstandsdyktig mot endringer som påpekt tidligere. Mobilitet kan bryte ned konserverende krefter ved å bidra til kunnskapsoverføring gjennom samarbeid på tvers, gjøre at folk bytter jobber innad i organisasjonen og gjerne på tvers av enheter, samt at mobilitet kan sørge for en helhetlig tankegang. En konservativ organisasjon som motstår endringer kan virke som en barriere på at mobilitet fører til ønskede endringer og økt konkurranseevne. Det finnes også andre forhold i en organisasjon kan også virke som stopper for eller muliggjør for at organisatoriske endringer skjer. Det innebærer at selv om man har en stor grad av mobilitet, så fører det ikke nødvendigvis til ønskede endringer og økt konkurranseevne. Videre vil det belyses noen eksempler på slike forhold³⁹. Disse faktorene er felles for alle kategoriene i rammeverket, og belyses derfor nærmere i dette kapitlet.

Konservativ kultur

Når en person kommer som et friskt pust med forslag til endringer og mer effektive måter å gjøre ting på, kan det være utfordringer knyttet til endringsvilje. Telenor har en arbeidsstokk med høy gjennomsnittsalder. Dette kan ha innvirkning på endringsviljen. Det er naturlig å være trøtt av uttallige organisasjonsendringer, som har preget hverdagen til den delen av arbeidsstokken i Telenor som har vært med siden Telenor var en statseid monopolistisk bedrift. Det er gjennom en årrekke vært lav rekruttering til selskapet, men det er ønskelig at dette skal økes. Det vil også gjøre

³⁹ Noen av faktorene som nevnes vil være gjentakelse fra tidligere deler. Det samme gjelder hva informantene uttaler. Grunnen til at det er samlet barrierer i en felles del, er at de er barrierer som virker som barriere mot at mobilitet blir vellykket. De kan også fungere som barrierer mer spesifikt i forhold til de fire dimensjonene og kategoriene i Trines rammeverk. Dog anses disse fellesbarrierene som nyttig å diskutere samlet sett i egen del.

noe med gjennomsnittsalderen i selskapet, som i dag er 40 år i den norske delen av Telenor Nordic⁴⁰

“Man finner ikke opp kruttet på nytt”. Per om endringsvegring i egen avdeling.

Per sier at det er uvilje ikke bare til endringer generelt, men også i forhold til å komme med kreative forslag som gjelder og rammer egen avdeling. Man finner ikke opp kruttet på nytt fordi det vil kunne slå tilbake på en selv ved at man blir nedbemannet som følge av effektivisering. Hadde det vært en forsikring om at dette ikke skjedde umiddelbart, ville det kunne hjulpet på kreativiteten i visse konservative miljøer.

”Hva kan vel de lære oss”. Pia om norsk holdning til å lære av utenlandske selskaper.

Andre forhold som vitner om en konservativ kultur er holdningen til utenlandsmobilitet. Man er kanskje ikke forberedt nok på den kulturen som venter, og tendensen er at man tenker at det er de skal lære av oss, ikke omvendt. Det er fordommer knyttet til lav interesse for å integrere den erfaringen de som kommer hjem fra utlandet sitter med, som diskutert tidligere. Det kan variere i forhold til hvilket land det er snakk om, mener Pia. Hun nevner Thailand som eksempel på et land vi i Norge har negativ innstilling til. ”Hva kan vel de lære oss om denne bransjen, så langt bak som de ligger i forretningsutviklingen i forhold til Norge”, er en vanlig fordom. Dette får konsekvenser for at det ikke er vanlig at det skjer en mobilitet fra utlandet til Norge. Det henger i tillegg sammen med at i Norge ønsker man ikke å snakke engelsk, og da blir det praktisk vanskelig å gjennomføre. Rita

⁴⁰ Dette er informasjon fra et skriv datert 17.oktober 2006 fra Eivind Karlsen, daværende HR-sjef i Telenor Nordic. Om forslag til prosess for kompetanseutvikling og konkrete utviklings tiltak i Telenor Nordic.

mener at man ikke ser overføringsverdien av kunnskap og innsikt fra utlandet, og derfor er man ikke interessert i å lytte til en som har vært i utlandet.

At det er en utbredt kultur for at man må holde seg på huset hvis man ønsker å gjøre karriere internt, og ofte innen en divisjon, er et annet eksempel på en konservatisme i Telenor. Det gjenspeiles ved at men starter på nytt når man kommer fra utlandet, blant annet i følge Anita. Man er avhengig av det uformelle nettverket og må selv sørge for å få ny jobb når man returnerer, fordi det ikke finnes et organisatorisk system for å håndtere mobilitet. Det bringer oss over til neste punkt når det gjelder en barriere mot at mobilitet er et effektivt virkemiddel i Telenor i dag.

Lite gjennomarbeidet mobilitetsprosess

“Det ikke er et system for å organisere mobilitet generelt”. Anita.

Det er en barriere i forhold til en vellykket mobilitetsprosess når ikke temaet som for eksempel skal få ny leder er forberedt og kartlagt. Stian nevner blant annet at uklare roller og ansvar ofte er et problem i mobilitetsprosessen.

Ved utenlandsmobilitet har det vært nevnt at det ikke stilles klare målsettinger ved utenlandsmobilitet. Det er også mangel på forventningsavklaring for alle parter involvert i prosessen. Ofte er ikke landet det skal mobiliseres til involvert. I forhold til det praktiske er ferdige pakker viktig å ha på plass, og er en hindring dersom det ikke er gjennomført. Dette innebærer for eksempel betaling, ordninger for ektefeller, bolig for å nevne noe, i følge Pia. Men dette jobbes det med for å få på plass i dag, så innebærer at det blir en bedre arbeidsprosess rundt mobilitet til utlandet. Videre er manglende oppfølging underveis og når man kommer tilbake, også et problem. Det finnes ikke et system for å overføre kunnskapen når man returnerer.

Det mangler debriefing generelt i etterkant av prosesser og prosjekter. Anita.

Manglende praksis for debriefing gjelder ikke bar når man returnerer fra utlendighet, men er et generelt problem i organisasjonen, fortsetter Anita. Det gjelder for

eksempel i etterkant av prosjekter og før man pensjoneres. Dette er ofte ingen som har eller tar ansvar for debrifing og evaluering som slutfase i ulike prosjekter og prosesser. Mange av informantene mener det gjelder særlig før man går over i pensjonisttrekkene. Per sier at dette er særlig viktig for avtroppende ledere og nøkkelpersoner som skal pensjoneres. I dag mangles det et system for kompetanseoverføring fra seniorene. Her mister man viktig kunnskap på grunn av at et kortidsfokus preger synet på nedbemanning. Det vil virke negativt på innovasjonsevnen.

Systemer hindrer

Ulike systemer i Telenor hindrer at mobilitet er et effektivt virkemiddel. Det som er sagt hittil i besvarelsen er at systemer for resultatmålinger har et fokus på del og ikke helhet.

”Det lar seg ikke føre i et excelark”. Per om kortsiktig fokus på resultatmålinger.

Per hevder at fokuset på leveranse og ikke på kunnskapsoverføring gjør at det ikke tilrettelegges nok for effektiv mobilitet av ledere i forhold til å overføre kunnskap på tvers i organisasjonen. Det er gjerne kortsiktig fokus på kvartalsrapporten som teller. Dette fører til at for eksempel å kutte stillinger kan være populært, uten at man tenker langsiktig på å overføre deres kunnskap før de forsvinner og tar kunnskapen med seg. At dette gjelder i forhold til seniorer nevnes ovenfor. Et langsiktig fokus på tilrettelegging for kunnskapsdeling og skaping er ikke en del av bonusavtalen til ledere. Det er ikke lette å måle resultatene av kunnskapsoverføring som følge av mobilitet, og det lar seg ikke kodifisere i et excelark, i følge Per. Dette hindrer fokus på langsiktighet.

Uklar strategi

Flere av informantene uttaler at strategien lyder at det er ønskelig med mobilitet. Men få sier noe om konkret hva det innebærer at mobilitet er ønskelig. Bortsett fra tall på at 1% av arbeidsstokken til enhver tid skal være mobile, som referert til tidligere, er det lite konkret i forhold til prosessen. En uklar policy om mobilitet er hemmende, mener Arild. Det skaper dessuten usikkerhet og uforutsigbarhet. Pia mener i likhet med Rita at det ikke er nok synlighet rundt særlig globale prosjekter, så derfor er det vanskelig å søke seg til disse utenom den årlige TDP- prosessen.

”Strategiutvikling og mange prosesser bærer preg av for stor grad av hemmelighold”. Tomas

Tomas mener at lite synlighet rundt mobilitetsstrategien i Telenor ikke er særegent. Det er snarere noe som preger strategi og strategiutvikling generelt i firmaet. Det er generelt for stor grad av hemmelighold rundt organisasjonens strategi, ikke bare til i forhold til mobilitet. Blant annet involveres heller eksterne konsulenter i strategiutvikling i stedet for virksomhetens egne ansatte. Dette hindrer medvirkning og gir i tillegg doble transaksjonskostnader. Konsulentene må læres opp om virksomheten, og i ettertid må deres kunnskap overføres til Telenor ansatte.

Gjennomtrekk og ”beslutningsbulimi”

”Ferske ledere lider av beslutningsbulimi for å markere seg”. Per.

Per hevder at ledere ”kommer og går”. Dette gjenspeiler hans syn på stor gjennomtrekk av ledere mellom ulike stillinger og prosjekter i Telenor. Det innebærer utfordringer. Det resulterer i stadig nye og sprikende beslutninger. Dette gjelder særlig nye ledere som skal markere sin posisjon. De avviker gjerne fra de overordnende beslutningene i selskapet. Det går og ut over kontinuiteten i prosjektene, at det er stor gjennomtrekk i prosjektgruppene.

Dette kan gjøre sitt til at mobilitetens hensikt med å føre til overføring av kunnskap ikke lykkes, fordi gjennomtrekk hindrer nødvendig kontinuitet og arbeidsrom for å implementere endringer i organisasjonen. Skal en rutine endres, eller ny kunnskap få bane vei i et prosjekt, er man sannsynligvis avhengig av kontinuiteten i en forholdsvis stabil prosjektgruppe. Dette er således en mekanisme som kan hindre en effektiv kunnskapsflyt i en prosjektgruppe, og som gjør at mobilitet som virkemiddel ikke lykkes for å overføre kunnskap.

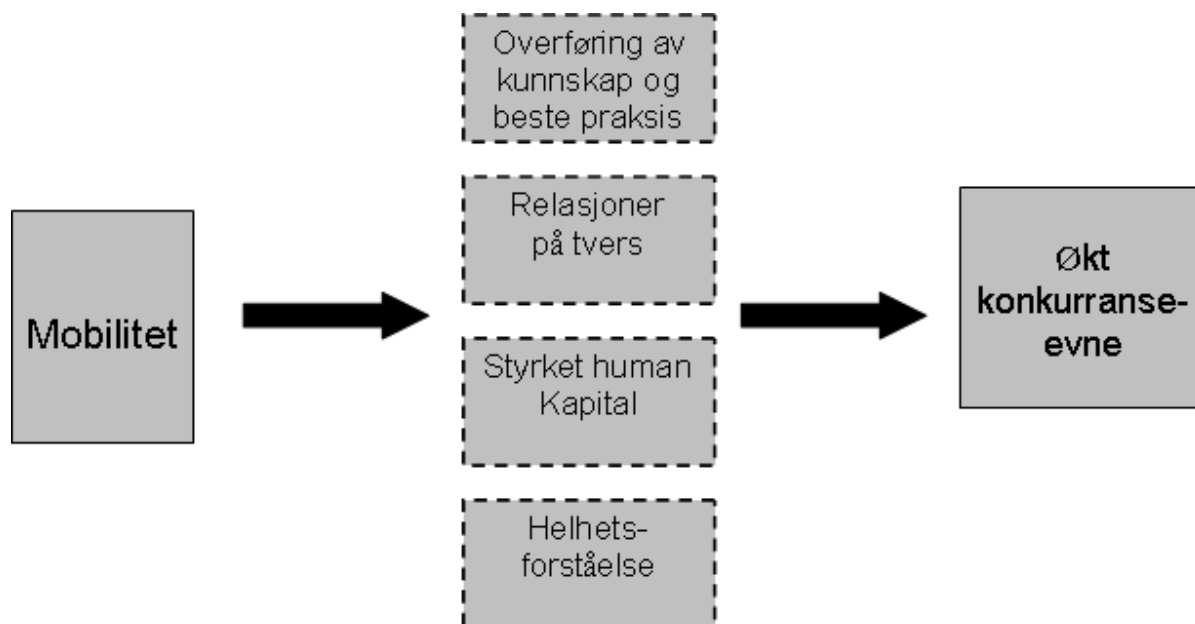
Kortidshorisont

Det kan tyde på at det er et kortidsfokus som preger organisasjonen. Det er tid med raske skiftninger i samfunnet og dette preger også Telenor. Det er trolig også bransjeavhengig. Telekom bransjen er kjent som en bransje som preges av sterk konkurranse, og teknologiutviklingen går raskt. Som nevnt har det vært gjennomført mange omorganiseringer gjennom flere år. Et kortidsfokus er nødvendig for å omstille seg til endringer, men som nevnt tidligere, er et langsiktig perspektiv også nødvendig å ha. Læring krever for eksempel langsiktighet, og innebærer akkumulasjon av erfaring og kunnskap. At man har nedbemanner seniorer uten å sørge for prosesser som overfører deres kunnskap vitner om et kortsiktig fokus. Det samme gjelder beslutninger som mellomledere tar for at kvartalsrapporten skal ta seg bra ut.

I dette kapitlet har det blitt diskutert hvilke felles barrierer som finnes for at organisatoriske endringer skal kunne skje og for at tilsiktet effekt av mobilitet skal virke. Dette er nødvendig for innovasjon og for økt konkurransekraft. I siste kapittel konkluderes det rundt virkemiddelet mobilitet, samt peker på videre mulighet for å forske på dette feltet.

10. Konklusjon og videre forskning

Formålet med denne oppgaven var å vise hvordan sammenhengen er mellom mobilitet og konkurranseevne. Det finnes en del litteratur om feltet mobilitet, men denne litteraturen mangler fokus på koblingen mellom hvordan mobilitet kan virke konkurransefremmende i en organisasjon. Derfor ble det valgt å belyse fenomenet med en eksplorerende tilnærming til temaet. Generell teori på området organisasjoner, læring og innovasjon er blitt presentert for å danne basis for å trekke sammenhengen hvordan mobilitet virker inn på nyskapning og konkurranseutvikling i organisasjoner. Det har også fungert som et grunnlag for å utvikle et operativt rammeverk som er anvendt på caset Telenor Nordic. Dette rammeverket består av fire mekanismer som mobilitet belyses gjennom. Disse fire dimensjonene har til felles at de antas å virke konkurransefremmende og er som følger;



Oppgavens operative rammeverk

Overføring av kunnskap og beste praksis. Mobilitet skaper kunnskaps og praksisoverføring mellom enheter

Relasjoner på tvers. Mobilitet skaper nettverk og samarbeid på tvers i organisasjonen slik at man blir mer effektiv og bryter ned konserverende krefter.

Styrket humankapital. Mobilitet skaper flere og mer attraktive karrieremuligheter slik at man kan tiltrekke og beholde flinke medarbeidere.

Oversikt over helhet. Mobilitet skaper helhetsforståelse slik at alle medlemmer av en organisasjon forstår den større konteksten man jobber i.

Rammeverket er som sagt anvendt på caset gjennom samtaler er med informanter i organisasjonen Telenor Nordic med følgende funn om mobilitet;

Mobilitet bidrar til at kunnskap kan spres i organisasjonen. Særlig gjenbruk beste praksis er et fokus i Telenor, og denne kan spres ved at en person tar denne med seg når han eller hun mobiliseres til en annen del av virksomheten. Perspektiver og lederskap er eksempler på elementer som kan spres. Mobilitet bidrar dessuten til at et nettverk kan skapes på tvers i organisasjonen, og dette bidrar til at man for eksempel får utviklet et bedre uformelt nettverk og vet hvem som besitter hvilken erfaring og som igjen øker effektiviteten. At man har mulighet til å bruke mobilitet for å bedre karrieremuligheter, er viktig for flere av informantene. Samtaler viser og at fokus fremover blir å mobilisere personer for å spre en ønsket organisasjonskompetanse. Et helhetsperspektiv er viktig for å se flere deler enn sin egen, og en vidt perspektiv bedrer grunnlaget for beslutninger. Det finnes også utfordringer knyttet til at mobilitet får de ønskede effektene. Dette er diskutert under hver del, men er også belyst i et eget kapittel og med fokus på de barrierene som er felles for de fire mobilitetsmekanismene. Blant annet er det funnet konservative trekk i organisasjonen. Det lever en konservativ kultur side om side stadige endringer i teknologien, og som igjen preger organisasjonen i form av endringer. Det er videre funnet at Telenor har til dels har et fokus på mobilitet som organisasjonsvirkemiddel,

men det mangler en gjennomarbeidet og synlig mobilitetsstrategi samt en grundig mobilitetsprosess i praksis. Blant annet er det en kultur for å ikke vektlegge den innsikten en person besitter, når han eller hun returnerer fra utenlandsmobilitet. Dessuten virker dette forsterkende på den tendensen at mobilitet fortrinnsvis skjer innad i en divisjon. Dette bidrar ikke til full effekt av mobilitet i form av for eksempel økt helhetsinnsikt og samarbeid på tvers av divisjoner. Systemene som blant annet måler resultater, bærer preg av delfokus mer enn et helhetlig fokus, og en viktig dimensjon går tapt.

Det er argumentert for at mobilitet fører til en økt konkurranseevne i en organisasjon under visse forutsetningene. Hvilke er disse? Er det slik at bedrifter som ikke praktiserer mobilitet ikke er konkurransedyktige?

Innledningsvis ble det belyst hvordan bedrifters konkurranseevne avhenger av at bedriften er en lærende organisasjon for å være konkurransedyktig. Å være lærende innebærer at kunnskap må skapes og spres rundt i organisasjonen, og dette krever langsiktig fokus og tilrettelegging. Det ble og belyst hvordan mobilitet er egnet i prosessen med å spre kunnskap, fordi mye at kunnskapsutvikling har taus kunnskap som viktig element i seg. Taus kunnskap lar seg vanskelig kodifisere, og spres derfor ved hjelp av personer som kan overføre den. Samtidig er det ikke slik at mobilitet automatisk fører til organisatorisk læring og varig endring i retning av konkurransedyktighet. Dette henger sammen med at en organisasjon endrer seg tregt. Mønstrene endres av menneskene over tid. Derfor er ikke mobilitet som virkemiddel i seg selv et effektivt virkemiddel for økt konkurranseevne. Det må være en del av et større system i organisasjonen. At kun 10-15 % av bedrifter kan anses som å være lærende organisasjoner, som referert til innledningsvis, sier kanskje noe om at det ikke er nødvendig for å være konkurransedyktig. Samtidig er det nærliggende å tro at når få bedrifter satser på læring, kan det også henge sammen med en treghet i endringen av hva som kreves for å være en konkurransedyktig organisasjon. Læring for å klare endringer over tid er en nyere del av oppskriften for å lykkes sammenlignet med andre konkurransekrav. Kriser i økonomien, som vi har vært

vitner til i den siste tiden, fører med seg konkurser i bedriftsmarkedet.⁴¹ Kun de mest lønnsomme bedriftene klarer seg. De firmaer som har ”gått ut på dato” vil utkonkurreres. Disse firmaene er trolig de som ikke er i forkant av endringene. Forbrukere velger for eksempel bort firmaer som ikke har tatt etikk og samfunnsansvar på alvor.

Er det forskjell på mobilitet som virkemiddel når det gjelder om mobiliteten er *styrt* eller ikke? Egen vurdering tilsier det. Når en leder for som oppgave å snu et team som ikke fungerer, er alle parter innstilt på endringer og gjerne til det bedre. Gjøres en god prosess i forkant for å avdekke at kjemien trolig vil stemme mellom ledere og lederstilen hans eller hennes og det nye teamet, er man et stykke på vei for å lykkes. Det kan også være en fordel å kartlegge behovene til det nye teamet, for å finne ut hva som ikke har fungert og hva som skal til for å lykkes.

En *naturlig* form for mobilitet vil være at en medarbeider skifter jobb. Det skal trolig mer til for å evne å påvirke til de store endringer i kraft av egen person. Personlighet og ansiennitet kan spille en rolle er nevnt. Det avhenger nok av organisasjon, men særlig i en organisasjon som Telenor med en historie og med høy gjennomsnittsalder, hjelper det med litt ”pondus” for å påvirke andre. Personlighet i forhold til om man er utadvendt og flink til å bygge relasjoner, spiller inn om det gjelder styrt mobilitet eller naturlig mobilitet. Det er ikke alle som egner seg.

Når det gjelder å overføre kunnskap og beste praksis, er det en av de mer konkrete dimensjoner i det operative rammeverket. Her kan mobilitet kan være et effektivt virkemiddel. En leder med et bestemt og ønsket lederperspektiv kan overføres, dersom man gjør en grundig prosess i forkant som sagt. Det samme gjelder dimensjonen mobilitet i forhold til økt human kapital. Mobilitet kan også være et konkret virkemiddel for å skape et interessant internt arbeidsmarked i organisasjonen. Et godt internt arbeidsmarked gjør at folk får utfordringer og gjør karriere internt i

⁴¹ Refererer til den såkalte globale ”finanskrisen” som har regjert mediene høsten 2008.

stedet for å gå til konkurrenten. Det kan også gjøre det attraktivt å søke jobb i organisasjonen, slik at man tiltrekker seg ny og nødvendig kunnskap for innovasjonsevnen. Å balansere det å beholde kunnskap og medarbeidere med tilførsel av ny kunnskap og nye medarbeidere, er argumentert for som vesentlig for langsiktig utvikling. Dette virker konkret og direkte på økt konkurranseevne. Når det gjelder mer ”diffuse” dimensjoner som å skape relasjoner på tvers i organisasjonen og sørge for en helhetlig tankegang, krever det mer langsiktig plan når det gjelder mobilitet. Det er vanskeligere å måle effekten av en enkelt person som flytter fra et sted til et annet i organisasjonen. Det gjelder også for ledere. Dog er sannsynlig å tenke seg at graden av relasjoner og samarbeid på tvers økes som følge av mobilitet, og at dette trolig vil ha en god effekt særlig på medarbeidere og ledere som skal ta større beslutninger. Det er nærliggende å tro at folk som samarbeider og utnytter kunnskapen på tvers av grensene i bedriften, vil føre med seg et konkurransefortrinn i det lange løp. Det samme gjelder helhetsperspektivet. Disse positive effektene er ikke Telenor bevisst på i dag, i forhold til hva som er avdekket her.

I dag er det stor bevissthet rundt talentledelse. Talentledelse skal fange opp de rette kandidater for å sørge for videre karriere. Telenor har programmer for å fange opp disse ledertalentene, i likhet med de fleste andre større organisasjoner. Men det gjenstår som fokus når det gjelder resten av medarbeiderne. Fåtallet ledere kan ikke ”redde” organisasjonen dersom andre viktige nøkkelpersoner forsvinner. Helheten fanges ikke opp. Mobilitet kan brukes for å gi andre enn ledere utfordringer. Det kan også brukes i større grad når det for eksempel gjelder overføring av ekspert kunnskap og erfaring.

Kunnskapsledelse har i seg et paradoks. Kunnskap skal tilrettelegges for, men ikke styres for mye er påpekt. Den vestlige lederstilen kan sies å ha et større preg av kontroll enn for eksempel Japansk lederstil. Den vestlige lederstilen inneholder større fokus på måling, rapportering og kontroll. Lederen i en kunnskapsorganisasjon må derimot være mer en omsorgsekspert og kunnskapsleder. Det er vanskelig å måle mobilitet som effekt. Da kan det også være vanskelig å innlemme mobilitet som

virkemiddel. Telenor har en kortidshorisont når det gjelder målinger av resultater og måloppnåelse, i forhold til mobilitet som krever tilrettelegging på lang sikt. Det krever at det tilrettelegges for en kunnskapskultur der man skjenker hverandre kunnskap, lytter og tenker sammen gjennom hverandres perspektiver. Det krever at det legitimeres og settes av tid til å pleie det uformelle nettverket. At samarbeid skjer på tvers, og at kunnskap spres over divisjonsgrenser kan være en del av målsettingen, selv om det er vanskelig å konkret målsette den nøyaktige verdien av det. Systemene er i dag lagt opp til at de stykkes opp og evalueres per divisjon og avdeling før man ser sideveis, så en av informantene. Da fanges eventuelle hindringer på tvers ikke opp, og et delfokus preger organisasjonen snarere enn å inneha et helhetlig perspektiv.

Samtaler med informantene har ikke avdekket klart og dekkende hva ved mobilitet som fører med seg læring og endring. Det hadde krevd oppfølgingssamtaler. Det hadde vært interessant å gått i dybden, og over tid fulgt informanter gjennom mobilitet til nye stillinger. Det kunne også vært lærerikt å snakket med personer de jobber sammen med i kommende stillinger for å avdekke hva slags fotavtrykk de klarer å sette. Hva læres av hverandre, hva slags nye relasjoner dannes i nye deler av organisasjonen og hva fører disse relasjonene med seg av samarbeid og ny metodikk? Det tar kort tid i ny jobb før man er en del av den nye hverdagen der. I begynnelsen ser man med nye øyne hva som er annerledes og hva som med fordel kan endres. Læring er en ubevisst og nærsynt prosess – man merker ikke nødvendigvis når man lærer og hvordan. Etter en viss tid i ny jobb, er man ikke like bevisst og ser ikke like godt ting i perspektiv. Derfor ville det vært interessant å kunne gjøre nye samtaler på rette tidspunkter for å avdekke noe av det overnevnte når det gjelder effekten av mobilitet på tvers i organisasjonen. I tillegg ville det vært interessant å intervjuet de mange personer fra India som jobber i Telenor, særlig med IT-relaterte oppgaver. De skal gjøre en jobb, og det er tvilsomt at Telenor benytter seg av deres refleksjoner på mobilitet fra India til Norge. Dog kunne det vært svært interessant å høre deres versjon.

Oppsummert kan man si at mobilitet kan være et godt virkemiddel i en organisasjon for å skape innovasjon og økt konkurranseevne. Det krever riktignok at mobilitet er en del i en helhetlig utviklingsstrategi, og det krever langsiktighet. Gevinster av mobilitet er motiverte medarbeidere som gjør karriere innad i stedet for å gå til konkurrenter, og kunnskapen blir værende i bedriften. Relasjoner skapes på tvers og bidrar til nettverkseffekt og en oversikt over kompetansen. Et godt arbeidsmarked internt og attraktivitet overfor eksterne potensielle arbeidssøkere, er andre positive effekter. Mobilitet fører til økt helhetsinnsikt som blant annet bedrer beslutningsgrunnlaget.

Oppgaven har vært en eksplorerende studie med formål å utforske temaet mobilitet og konkurranseevne, da det finnes begrenset innsikt om dette i eksisterende litteratur. Rammeverket har blitt utviklet for å undersøke denne sammenhengen nærmere og bidratt til et empirinært teoretisk bidrag. Videre forskning bør ta utgangspunkt i å videreutvikle rammeverket.

.

Kildeliste

Bøker og tidsskrifter

Baark, Erik (2005) "New Modes of Learning in Services: A Study of Hong Kong's Consulting Engineers". I *Industry & Innovation* 12:2. London: Routledge. Ss. 283-301)

Bartlett C.A og S. Ghosal 1987 "Managing across borders : New Strategic Requirments", *Sloan Management Review*, Summer 1987: 7-17.Tilgjengelig på internett;
[http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/read06.pdf/\\$FILE/read06.pdf](http://www2.agsm.edu.au/agsm/web.nsf/AttachmentsByTitle/read06.pdf/$FILE/read06.pdf)

Birkeland, Åsmund. (1992) "Karl Marx. Arbeid Kapital Fremmedgjøring. Sentrale tekster av Karl Marx". Falken Forlag

Boud, David og Garrick, John (1999) Kap. 1 "Understandings of workplace learning". I Boud, David og Garrick, John (red.): *Understanding Learning at Work*, London, Routledge. Ss. 1-11

Bryan, Lowell L og Joyce, Claudia (2005) "The 21. st-century organization". Intern artikkel distribuert fra McKinsey & Company, Oslo. Bryan og Joyce jobber ved New York kontoret.

Casey, Catherine (1999) Kap. 2 "The changing contexts of work". I Boud, David og Garrick, John (1999) (red.): *Understanding Learning at Work*, London, Routledge. Ss. 15-28

Cohen, Wesley M. og Levinthal, Daniel A. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." I *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990. Ss. 128-152

Conceicao, Pedro og Heitor, Manuel V. (2002) "Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building". I *Technological Forecasting & Social Change*, 69 Elsevier Science Inc. Ss 641-651

Ettlie, John E.(1980)"Manpower flows and the innovation process". *Management Science* Vol.26 Nr.11. Utgitt av J-Stor online; <http://www.jstor.org/pss/2631175>

Fagerberg, Jan (2005) "Innovation: A guide to the literature". I Fagerberg, J, Nelson, R. and Mowery, D. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. Ss. 1-27

Føllesdal, D, Walløe, Lars og Elster, Jon (1986) "Argumentasjonsteori, Språk og Vitenskapsfilosofi". Universitetsforlaget AS.

Garavan, Thomas N. og Coolahan, Michael (1996 I) "Career mobility within organizations: Implications for career development – part 1". Journal of European Industrial Training vol. 20 nr 4 1996 Ss 30-40. Publisert på nett via Emerald insight; <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=836884>

Garavan, Thomas N og Coolahan; Michael (1996 II) "Career mobility within organizations: Implications for career development – part 2 – a case study". Journal of European Industrial Training Vol.20 Issue 5 Ss. 31-39. Utgitt av MCB UP Ltd. Publisert på nett via Emerald Insight; <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=836888>

Grenness, C.E. (1999) "Kommunikasjon i organisasjoner". Oslo: Abstrakt

Holsapple, C.W., og Joshi, K. D. 1999. "Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks". Fra 32. Hawaii International Conference on System Sciences.

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2003). "Psykologi i organisasjon og ledelse" Bergen, Fagbokforlaget. 3. utg.

Kline, Stephen J. og Rosenberg, Nathan (1986) "An overview of innovation". I Landau, R og Rosenberg, N (ed.) Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. National Academy Press.

Kostova, Tatjana (1998) "Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies" Tilgjengelig online; http://cbi.tepper.cmu.edu/papers/cbi_workingpaper-1998_04.html

Kvale, Steinar (2001) "Det kvalitative forskningsintervju". Oslo: Gyldendal norsk Forlag AS

Landry, Rejean, Nabil Amara og Moktar Lamari (2002) "Does social capital determine innovation? To what extent?" I Technological Forecasting & Social Change 69 (2002). Elsevier Science Inc. Ss. 681-701

Lazonick, William (2005) "The Innovative Firm". I Fagerberg, J, Nelson, R. and Mowery, D. (2005) The Oxford Handbook of Innovation. Oxford: Oxford University Press. Ss. 29-55

Lenzi, Camilla (2006) "Knowledge Transfer Through Job Mobility: Evidence from a Survey of Italian Inventors" Ss. 3-33. Tilgjengelig på nett; <http://www2.druid.dk/conferences/viewabstract.php?id=588&cf=8>

Lam, Alice (2005) "Organizational Innovation". I Fagerberg, J., Nelson, R. and Mowery, D. (2005) *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press. Ss. 115-147

Malinski (2002) Job rotation in an academic Library. Damned if you do and damned if you don't!" Publisert på nett på Library trends;
<http://www.allbusiness.com/human-resources/employee-development/929541-1.html>

March, James G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." I *Organization Science*. Vol 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March. Ss. 71-87

Nonaka, Ikujiro og Takeuchi, Hirotaka (1995) "The Knowledge-Creating Company". Oxford: Oxford University Press.

Nonaka, Ikujiro, Georg von Krogh og Kazuo Ichijo (2001) "Slik skapes kunnskap: hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning I organisasjoner". Oslo: NKS forlag

Nonaka, Ikujiro, Georg von Krogh og Sven Voelpel (2006) "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances." I *Organization Studies* 27:8. London: SAGE Publications. Ss. 1179-1208

Nurmi, R. 1998 "Knowledge-Intensive firms." I *Business Horizons*, Mai – juni 1998. Ss 26-32

Ramirez, Mathias (2007) "Redefining Firm competencies, Innovation and Labour Mobility: A Case Study in Telecommunication Services".

Publisert i *Industry & Innovation*, vol.14 Issue 3 Juli 2007 Ss.325-347. Tilgjengelig via Emerald Insight online
<http://www.informaworld.com/smpp/content~content=a779908376~db=all>

Repstad, Pål (2004): "Mellom nærhet og distanse", 1987, 4.reviderte utgave

Scott, W. Richard (1980): "Organizations. Rational, Natural, and Open Systems". Prentice Hall. Pearson Education International. 5.utg.

Senge, Peter (1999) "Den femte disiplin. Kunsten å utvikle den lærende organisasjon". Egmont hjemmets bokforlag.

Sveberg, L. (2002) "Gruppepsykologi". Oslo: Abstrakt forlag.

Szulanski, Gabriel (1996) "Exploring Internal Stickiness": Impediments to the Transfer of Best Practise within the Firm. *Strategic Management Journal* nr.17, winter special issue Ss. 27-43.

Teece, David J., Pisano, Gary og Shuen, Amy (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18:7 Ss. 509-533

Taagaard, Tove (2002) "Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode". 2. utg. Fagbokforlaget.

Wenger, Etienne (2000) "Communities of practice and social learning systems." I Organisation:7 (2) s. 225-246.

Nettsider:

<http://www.abb.com/cawp/abbzh253/c81becff479c2be9c125696d003088c7.aspx> og <http://www.abb.no/cawp/noabb073/ecfe4c56da35671cc1256efb00286610.aspx> Om ABBs globale traineeprogram fra deres nettsider (okt 08).

http://www.hrnorge.no/Spesialmapper/Forsideartikler/Artikkelarkiv/Nyheter_2008/?module=Articles;action=Article.publicShow;ID=1223 HR-Norge er en kjent medlemsorganisasjon for human kapital feltet i Norge.

<http://www.markup.no/att/M8seg6mt.pdf> Fra Personal og Ledelse 7-07

<http://www.caplex.no/Web/ArticleView.aspx?id=9335580>: fra en artikkel i Caplex - Cappelens nettleksikon

<http://www.telenor.no/om/virksomhet/hvem-vi-er/historie>: fra Telenor sine hjemmesider på internett (mai 08).

http://www.telenor.com/career_centre/globaltrainee : Om Telenors Globale traineeprogram fra deres nettsider (nov 08).

<http://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn#Criticism> Om nettsiden LinkedIn, et eksempel på et nettsamfunn for businessorientert nettverksbygging.

http://64.233.183.104/search?q=cache:ZXHrOKgzz_sJ:www.druid.dk/conferences/summer2003/Abstracts/LEVINE.pdf+szulanski+1996&hl=no&ct=clnk&cd=3 Om kunnskap og performative ties and the Theory of the firm

Appendiks

App.1 Intervjuguide 1

1. Intro

- **Takk** for oppmøte
- **Meg** bakgrunn, vært i telenor
- Om **prosjektet**
 - i. Hva jeg lurere på
 - ii. Nyttene for telenor, tidligere funn masteroppgave Lars tronsen etc.
- Presisere **anonymitet**, hva skjer med båndopptak etc.
Bedriftshemmeligheter, at prosjektet er forankret i ledelsen, sjef HR Eivind Reiten
- Gjennomgang hva skjer **i dag og videre** fremover
 - i. Halvtime
 - ii. Ønske om en **prat til** når jeg har gjort noen antagelser
 - iii. Mulighet for **gjennomlesning** av intervjuanalyse
- Ønsker at han svarer så konkret som mulig, ingen rette/feile svar
- Still gjerne spørsmål

2. Hovedintervjudel

- Hypotese/påstand.....
 - i. Beskriv
- Hva slags **stilling** hadde du i forrige divisjon
 - i. Beskriv **oppgaver** der
- Hva var årsaken til **divisjonsbytte** hit
- **Stilling i dag**
 - i. Beskriv **arbeidsoppgaver** idag

- Beskriv på hvilken måte **lyktes du som leder i forrige divisjon**
 - i. Forklaring: Jeg er ute etter helt konkret praktiske oppgaver, tiltak
- **Hva tok du med** deg til denne divisjonen eks. lederstil, måte å jobbe på, kultur etc.
 - i. Hva prøvde du å overføre uten å lykkes evt.
 - ii. Hvorfor tror du du lyktes / ikke lyktes med det
- Beskriv på hvilken måte er **denne divisjonen annerledes** enn forrige
 - i. Hvis f. eks annen kultur, arbeidsmetoder, oppgaver → på hvilken måte kommer det frem i praksis
- Beskriv på hvilken måte **leder du denne divisjonen annerledes** enn du ledet den forrige
 - i. Hvorfor evt
- Beskriv hvordan du har **endret/påvirket** denne nye divisjonen – hva gjøres annerledes nå under din ledelse enn før din ledelse
 - i. Jeg er ute etter helt praktiske ting som f. eks hvordan hverdagen var og ble under din ledelse, konkrete arbeidsoppgaver etc.
 - ii. Hvis **endring**:
 - Hva ble endret etter at du ble leder her
 - Hvorfor lyktes du med gjennomslag tror du
 - iii. Hvis **ingen endring**:
 - Hvis du ikke følte at du fikk endret noe i ny divisjon, hvorfor ikke
 - Motstand, ikke tillit, ”glemte å ta med seg noe men stilte seg åpen og med blanke ark”
 - Andre årsaker til null endring av hverdagen, praksis, arbeidsmåter, ledelse
- På hvilken måte har du satt ditt **fotavtrykk** i denne divisjonen
 - i. Med det mener jeg.....hva gjøres annerledes etter at du ble leder
- På hvilken måte **legges det til rette for å dele kunnskap** og erfaring mellom personer under din ledelse

- Basert på din egen erfaring, **hva skal til** for at en person som kommer som ny til divisjonen (leder eller ansatt) skal kunne overføre sin kunnskap og erfaring tror du?

3. For å være sikker på å få besvart det jeg trenger.....Gjentagelse

- Avslutningsvis.....hvordan vi du si at du har endret praksis i den nye divisjonen, sammenlignet med før du tiltrådte som leder / **hva er endret**
- **Hvilke praksis, ledermåte, arbeidsmetoder tror du at du tok med deg** fra gammel til ny divisjon

4. Oppsummering

- Har jeg oppfattet deg riktig når du sier at.....

5. Videre:

- Ringe eller mail hvis ønsker å **legge til noe** – begge to
- Mail med analyse, mulighet for å **kommentere**

App.2 Intervjuguide 2

Si litt om oppgaven, hva jeg ser på.

Anonym samtale.

Gangen i intervjuet;

- spørre litt om denne og forrige jobb
- Ta deg med litt abstrakt inn i oppgaven og reflektere
- Reflektere i forhold til praksis eget karrieremønster
- Evt andre eksempler du ser fra hverdagen som kan kaste lys over min oppgave/tanken mobilitet som virkemiddel

Stilling i dag

Stilling før

Hva var grunnen til bytte mobilitet, hvem initierte, hvorfor

Hva lyktes du med der du var

Hva ville du ta med deg av arbeidsmetode, praksis, rutiner, kompetanse over

Hva ble gjennomført, hvorfor

Hva ble ikke gjennomført og hvorfor ikke

Ref./hjelp evt kultur, posisjon, person.....

Hva tenker du om å bruke mobilitet som virkemiddel, være seg flytte best practise, skape nettverk, karrierevei innad i firmaet så man blir værende etc.

Kan det brukes som mekanisme? Hvordan?

Hva skal til for at det skal være vellykket etter din erfaring?

Hva er praksis for mobilitet i telenor etter din erfaring?

Hva var planen med din mobilitet/at du fikk denne, forrige jobb etc, ble det diskutert? (forstå deres karriere mønster)

Evt andre eksempler du ser fra hverdagen som kan kaste lys over min oppgave/tanken mobilitet som virkemiddel

Hypoteser; mine intensjoner med oppgave om styrt mobilitet

- hva tenker du om å flytte et menneske fra et vellykket team fra å gjenta et annet sted

- at man ser helheten hvis man mobiliseres rundt i firmaet
- nettverkseffekt
- drivere
- noen barrierer mot å bruke mobilitet som virkemiddel for å oppnå noe
- at organisasj. Motsetter seg endringer
- krever det spesielle systemer tilrettelegging for at mobilitet er et effektivt virkemiddel for å overføre kunnskap, en praksis, en arbeidsmetode f eks?

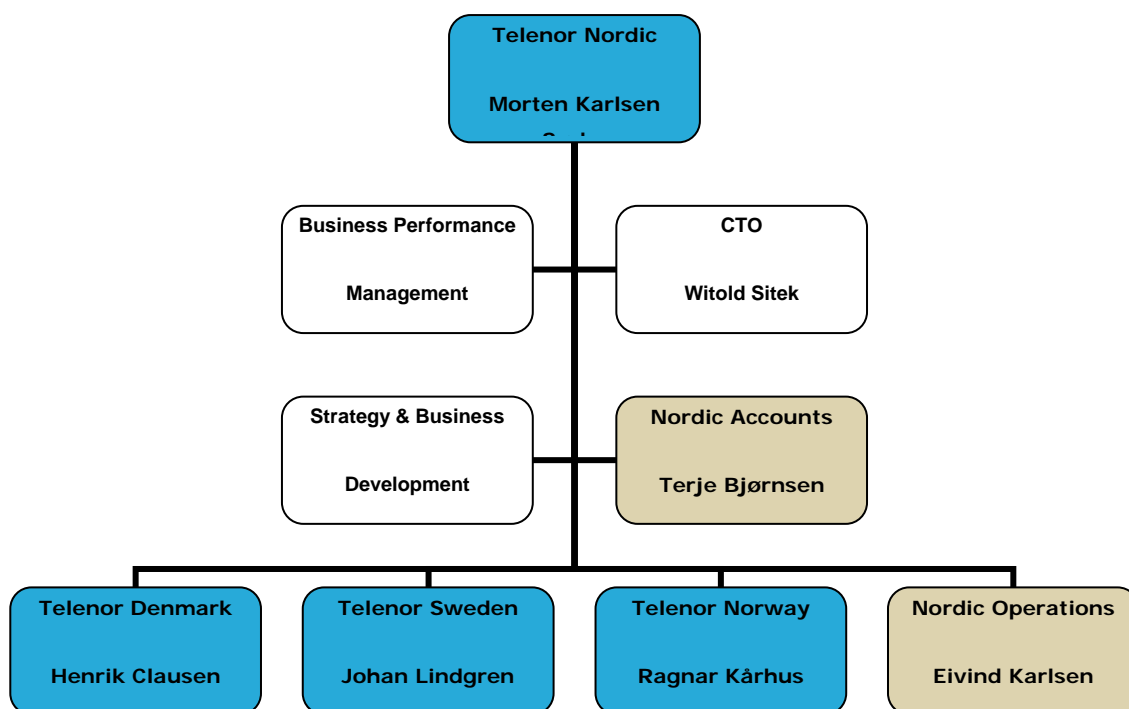
Så tilbake til praksis, kjenner du igjen dette fra praksis, f eks ditt siste jobbskifte- hvem initierte f eks

Hva skjer videre, takk for tiden.....

E post?

Kan få kontakte igjen for utdypning, uklarheter etc

App.3 Organisasjonskart for Telenor Nordic



App.4 Organisasjonskart for Telenor Norge